

أصول الإدارة والتنظيم

ASSETS MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

الاستاذ الدكتور

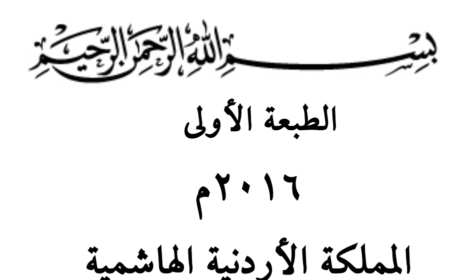
محمد الفاتح محمود بشير المغربى

أصول الإدارة والتنظيم

الاستاذ الدكتور محمد الفاتح محمود بشير المغربى



أصول الإدارة والتنظيم



الطبعة الأولى

٢٠١٦م

المملكة الأردنية الهاشمية

أصول الإدارة والتنظيم

بروفيسور: محمد الفاتح محمود بشير المغربي

دار الجنان للنشر والتوزيع

عمان – العبدلي – مجمع جوهرة القدس التجاري – ط(M)

- هاتف: ٤٦٥٩٨٩١ ٦ ٠٠٩٦٢ تلفاكس: ٤٦٥٩٨٩٢ ٦ ٠٠٩٦٢
- موبايل: ٧٩٥٧٤٧٤٦٠ ٠٠٩٦٢ موبايل: ٧٩٦٢٩٥٤٥٧ ٠٠٩٦٢
- هاتف السودان – الخرطوم ٩١٨٠٦٤٩٨٤ ٠٠٢٤٩
- ص.ب ٩٢٧٤٨٦ الرمز البريدي ١١١٩٠ العبدلي
- البريد الإلكتروني: dar_ jenan@yahoo.com

daraljenanbook@gmail.com

أصول الإدارة والتنظيم

الأستاذ الدكتور

محمد الفاتح محمود بشير المغربي



صدق الله العظيم

﴿ سورة طـه آيه رقم (١١٤) ﴾

شكر وتقديــر

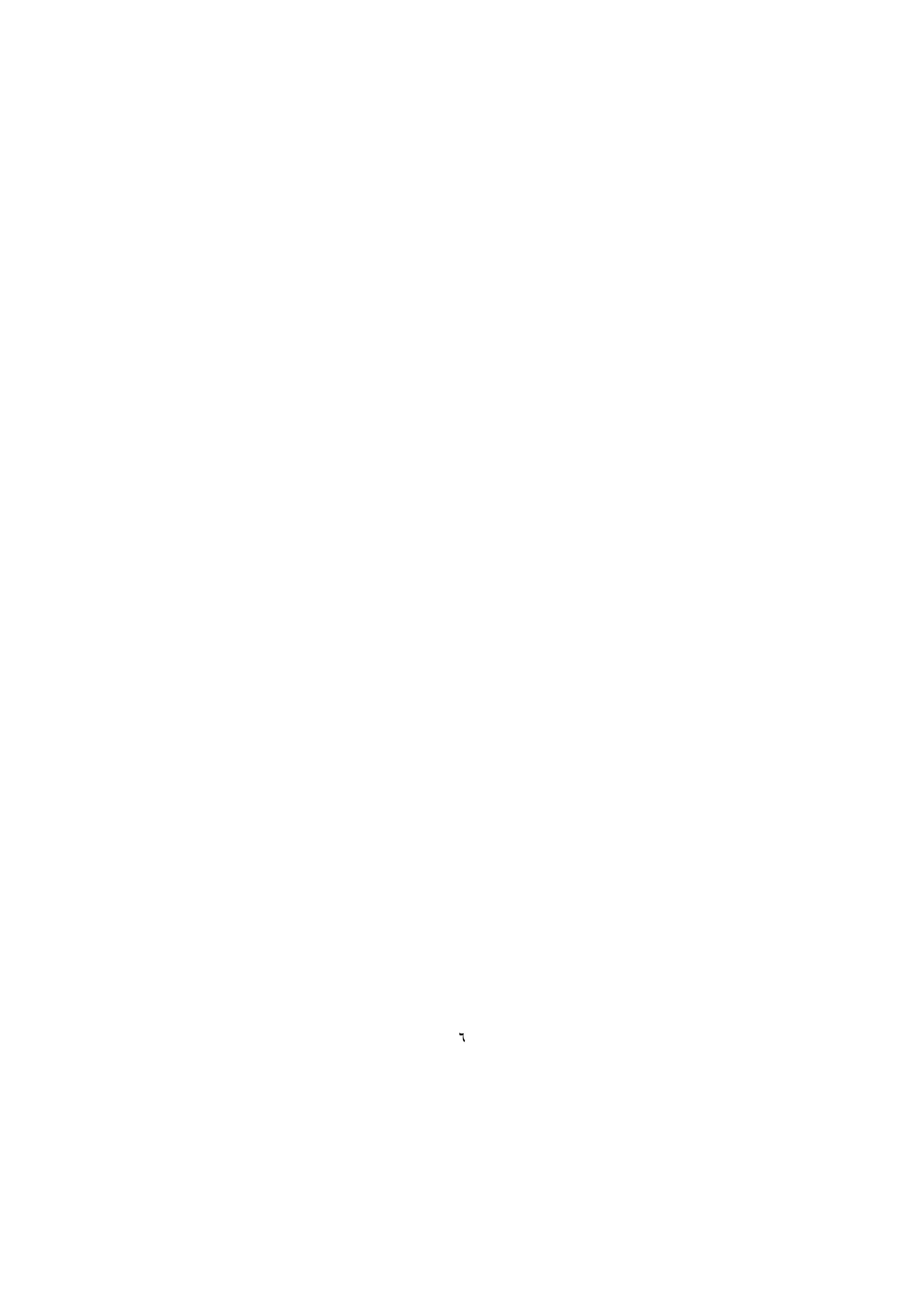
قال رسول الله ﷺ : (لا يشكر الله من لا يشكر الناس)

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

يطيب لنا أن نتقدم بجزيـل الشـكر والعرفـان إلى كـل مـن سـاهم في إنجـاح هـذا الجهـد المتواضع.

داعين من الله العلي القدير أن يجزيهم خير الجزاء ويجعل ذلك في ميزان حسناتهم.

المؤلف



المقدمة:

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على سيدنا محمد مفتاح الرحمة وعين النعمة وعلى آله وصحبه وسلم وبعد:

تعتبر الإدارة اليوم من الأهمية بمكان نظراً لتغلغلها في جميع أوجه النشاط سواء كان ذلك في المؤسسات والشركات والقطاعات الحكومية. وتعتبر الإدارة من الأمور الحيوية والجوهرية في عصرنا الحاضر نظراً لأنها تسهم بشكل مباشر في تسهيل الأعمال وتركيز الاهتمام مع الأهداف.

ويتميز علم الإدارة عن غيره من العلوم الأخرى بأن هناك مساحة كبير للإبداع البشري لأنه يعتمد بالأصل على مبادئ وأسس ومن خلالها تكون هناك عملية القدرة على خلق أفكار لتكوير العمل.

ويناقش هذا الكتاب في الفصل الأول أساسيات الإدارة والفصل الثاني تطور الفكر الإداري ونظرات الإدارة والفصل الثالث التخطيط أم الفصل الرابع أصول التنظيم الإداري والفصل الخامس عملية الاتصالات الإدارية والفصل السادس الثقافة التنظيمية والفصل السابع الانتماء التنظيمي والفصل الثامن الرقابة والفصل التاسع التوجيه الفصل العاشر القيادة الإدارية الفصل الحادي عشر صنع واتخاذ القرار الفصل الثاني عشر وظائف المشروع الفصل الثالث عشر التحفيز.

وفي الختام نضع بين أيدي طلبتنا الأعزاء وزملاءنا والباحثين والمهتمين الأكارم جهد المقل من قبلنا للإسهام في تزويد المكتبة العربية بكتاب آخر في ميادين الإدارة ونرجو من الله سبحانه وتعالى أن نكون قد وفقنا.

والله ولي التوفيق وهو المستعان

المؤلف



الفصل الأول

أساسيات الإدارة

مقدمة:

الإدارة قديمة قدم البشرية وهي تتخلل جميع نشاطات الإنسان في مختلف المنظمات الإدارية وهي تسعى للوصول إلي غايات محددة من خلال الجهد البشري المشترك، مع توفير الوسائل المادية والفنية المناسبة، كما يرجع إليها الفضل في أروع انتصارات الإنسان.

الإنسان ظل ولا يزال محور اهتمام كافة المجتمعات ومن ثم تحرص دوماً على تحقيق نهضته ورفاهيته وتؤمن في الوقت ذاته أنه صانع النهضة والرفاهية وتؤكد الشواهد والتجارب والخبرات السابقة أنه يقع على عاتقه السواد الأعظم من عبء السعي لتحقيق هذه النهضة.

ظهرت إلي الإدارة منذ نشأة الإنسان وازداد الاهتمام بها منذ أن عرف الإنسان أهمية التخطيط والتنظيم والرقابة على أنشطته منذ آلاف السنين – وبالرغم من هذا لم يظهر الاهتمام علمياً بالإدارة كفكر ومفاهيم ومبادئ ونظريات إلا أواخر القرن التاسع عشر.

ونتناول في هذا الفصل كل من أساسيات الإدارة وتطور الفكر الإداري فيما يلي:

أهمية الإدارة:

عبر عن أهمية الإدارة الكثير من الفلسفات والمذاهب. وتحمل الإدارة أهمية كبيرة في كل المجتمعات في كل زمان ومكان وذلك أنها المعنية بتحقيق أهداف تلك المجتمعات، كما أنها تتدخل في جميع أجه النشاط الإنساني: التعليم والصحة والصناعة والزراعة والتجارة والدفاع والأمن والمنظمات والاجتماع..... الخ.

فالإدارة تعتبر مهمة لكل فرد وكل مجموعة في أي مجتمع من المجتمعات حيث تحدها تعالج وظيفة مهمة من وظائف المجتمع الإنساني وهي تحقيق الأهداف التي يسعى إلي تحقيقها كل فرد وكل مجتمع.

وتمكن أهمية الإدارة في أنها تتغلغل في جميع أوجه النشاط الإنساني، وتعمي على تحديد الأهداف وتحقيقها وبالتالي تقوم بالتجميع الفعال لمهارات الأفراد مع استخدام كافة الموارد المادة إلي جانب أن الإدارة ضرورة لكل عمل إنساني والذي لا يتم إلا إذا عملت المجموعة يداً واحدة، ولا تعمل المجموعة يداً واحدة إلا من خلال الإدارة.

وتعتبر الإدارة من الأمور الحيوية والجوهرية في عصرنا الحاضر نظراً لأنها تسهم بشكل مباشر في تسهيل الأعمال وتركيز الاهتمام على الأهداف.

ويتميز علم الإدارة عن غيره من العلوم الأخرى بأن هناك مساحة كبيرة للإبداع البشري لأنه يعتمد بالأصل على مبادئ وأسس ومن خلالها تكون هناك عملية القدرة على إضافة أفكار لتطوير العمل.

برزت أهمية الإدارة بشكل واصح بعد الحرب العالمية الثانية سنة ١٩٤٥م حيث كان هناك توسع كبير جداً في إنشاء المصانع مما أوجب نقلة كمية ونوعية في تطوير عمل الإدارة من خلال مساهمات عدد كبير من العلماء في هذا المجال.

تعريف الإدارة:

لم يتفق علماء الإدارة والكتاب والباحثين على تعريف واضح ومحدد للإدارة، ويرجع هذا الاختلاف إلي عدة أسباب بعضها يرجع إلي طبيعة الإدارة المتغيرة، والبعض الآخر مرده إلي تباين اهتمامات ومداخل تفكير هؤلاء الكتاب والباحثين إلا أنه من الممكن تعريف الإدارة بأكثر من طريقة وفيما يلي يمكن استعراض بعض المحاولات لهذه التعريفات على النحور التالي:

يقول "تايلور": (إن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ما تريد، ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه، بأحسن وأرخص طريقة ممكنة).

أما "ديل" يقول: (إن الإدارة هي عملية تنظيم واستخدام الموارد لتحقيق أهداف محددة).
وتعرف كل من "كونتز وأودنل" فنجده يشير إلي أن الإدارة هي: (توفير البيئة المناسبة لعمل الأفراد في التنظيمات الرسمية).
وتعرف "فوليت" الإدارة بأنها: (فن تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين).
ويشير "دراكر": (إن الإدارة هي وظيفة ومعرفة وعلم يتم إنجازه ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتولى هذه الأعمال).
إذا نظرنا إلي كل تعريف على حدة نجد أنه يتصف بالقصور كما يفتقر إلي التكامل. وبالرغم من أن تعريف فوليت يعتبر أكثر التعاريف شيوعاً إلا أنه يتصف أيضاً بالقصور، حيث أنه من المسلمات إلا أن الإدارة تنطوي على شقين أساسيين: الشق الأول: هو العلم الذي يمثل مجموعة من المعرفة وهذه المعرفة فضلاً عن أنها نتاج دراسات وبحوث وملاحظات.... الخ فهي تشمل النظريات والمبادئ التي تحكم أو تفسر الظواهر أو السلوك. أما الشق الثاني: فهو الفن. والفن هو تطبيق للعلم، أو المهارة في تطبيق المعرفة المكتسبة، ومن ثم فإن تعريف فوليت للإدارة مركز على الشق الثاني ويهمل الشق الأول.
وأخيراً يري "ستونر" أن الإدارة هي: (عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد، وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية)، والتعريف السابق بالإضافة إلي أنه يحتوي على معظم وظائف الإدارة فإنه يشير أيضاً إلي أن استخدام الموارد المتاحة (الأموال، الآلات، الأفراد... الخ) يمثل دعامة أساسية لتحقيق غايات وأهداف محددة بغض النظر عن اختلاف التنظيمات في أهدافها.

من واقع التعريفات السابقة يمكن استخلاص ما يلي:

١. إن الإدارة كعملية متميزة تتعامل مع الجماعة وليس الفرد.
٢. وجود الهدف يمثل ضرورة، وإن تقرير الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها وتحديد أساليب وطرق بلوغها يمثل إحدى المهام الرئيسي للإدارة.

٣. إن أهداف المنظمة تتحقق من خلال تعاون المدير مع الآخرين، كما أن بناء علاقات فعالة بين الموارد المادية والموارد البشرية يمثل ضرورة لتحقيق أهداف المنظمة.

٤. إن اتخاذ القرارات عملية مستمرة في الإدارة.

٥. إن القيادة جزء لا يتجزأ من عملية الإدارة.

٦. إن الإدارة فن كما أنها علم.

٧. إن استخدام الموارد المادية والبشرية يتطلب التوازن في نسب مزجها لبلوغ الأهداف.

٨. إن التنسيق الفعال بين جهود الأفراد يساهم في تهيئة بيئة العمل الملائمة للاستخدام الجيد للموارد الأخرى.

٩. إن عملية الإدارة تحتوى على عدد من الوظائف تتمثل في:

أ. اتخاذ القرارات.

ب. التخطيط.

ج. التنظيم.

د. التوجيه والقيادة.

ه. الرقابة.

وهذه الوظائف تتكامل مع بضعها البعض كما تؤثر في بعضها البعض. بالإضافة إلي أن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يتوقف من ناحية على درجة جودة إنجاز الوظائف الإدارية مجتمعة، ومن ناحية أخرى على مدى ملائمة كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية بما تحويه من متغيرات سلوكية وسياسية.... الخ، والتي تؤثر على إنجاز الإدارة لوظائفها المختلفة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، كما أن نجاح الإدارة يقاس بمدى فعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة.

من هو المدير؟

المدير هو الشخص الذي يشغل مركزاً وظيفياً يعطيه الحق في إصدار الأوامر للآخرين وتوجيههم نحو إنجاز هدف محدد.

المدير هو الشخص الذي يقوم بالوظائف الإدارية الأربعة المعروفة: تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة. (والتي سيتم مناقشتها بالتفصيل في الصفحات القليلة القادمة) بجانب ذلك فإن له مهام أخرى محددة تلقى على عاتقه أو يعتبر مسئولاً عن إنجازها ومن بين هذه المهام ما يلي:

▪ المدير يعمل مع ومن خلال الآخرين (المرؤوسين) وكذلك مع أي فرد آخر من أي مستوى إدارة يرى أنه من الممكن أن يساهم في تحقيق أهداف إدارته أو أهداف المنظمة ككل. وهذا يتطلب من المديرين تزويد بعضهم البعض بأي معلومات ضرورية لهذا الغرض.

▪ المدير يمكن أن يكون قناة للاتصال أي تبادل المعلومات داخل المنظمة.

▪ المدير مثل السياسي، يحسن فن التوفيق والوساطة وإثارة الحماس لدفع الجهود في سبيل تحقيق الأهداف. والمدير هو الذي يستطيع جذب أو التفاف الآخرين حوله وكسب تأييد الجماعة في أي موقف أو قرار يتخذه.

▪ المدير دبلوماسي، فهو يعتبر الممثل الرسمي لإدارته في أي اجتماع داخل المنظمة، أو أي لقاء مع العملاء أو عقد اتفاقيات..... الخ.

▪ المدير يعمل جاهداً لتحقيق التوازن بين الأهداف والغايات وحل المشكلات خاصة أن بلوغ الأهداف والغايات وخل المشكلات التي تواجه المنظمة تتنافس أو تتنازع على الموارد المادية والبشرية المتاحة والمحدودة.

▪ وأخيراً يقع على عاتق المدير اتخاذ القرارات الصعبة.

يضاف إلي ما سبق، إن المدير عليه مسئولية تهيئة بيئة العمل الداخلية حتى يتسنى للأفراد إنجاز الأنشطة المناطة بهم والتي تسهم في بلوغ الأهداف وذلك بأقل تكلفة وفي أقصر وقت وبأقل جهد ممكن، وفي ظل مستوى مرتفع من رضا الأفراد.

أو بمعنى آخر فالمدير هو الشخص الذي يحتل مركزاً وظيفياً يخول له الحق في ممارسة الوظائف الإدارية المتعارف عليها: اتخاذ القرارات، والتخطيط، والتنظيم، والتوجيه

والرقابة وفي هذا الخصوص تجرد الإشارة إلي أن رئيس العمال أو المشرف يعتبر مديراً طالما أنه يمارس الوظائف المشار إليها مثله في ذلك مثل رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام لمنظمة معينة. بالإضافة إلي أن الفرق بين رئيس مجلس الإدارة ورئيس العمل من وجهة نظر ممارسة الوظائف الإدارية يكمن في الآتي:

١. **الفترة الزمنية:** تغطي قرارات وخطط وسياسات رئيس مجلس الإدارة فترات زمنية طولية، بينما قرارات المشرف أو رئيس العمل أو أي مدير آخر في أي مستوى من المستويات الإدارة لا تتعدى شهوراً أو أياماً محدودة.

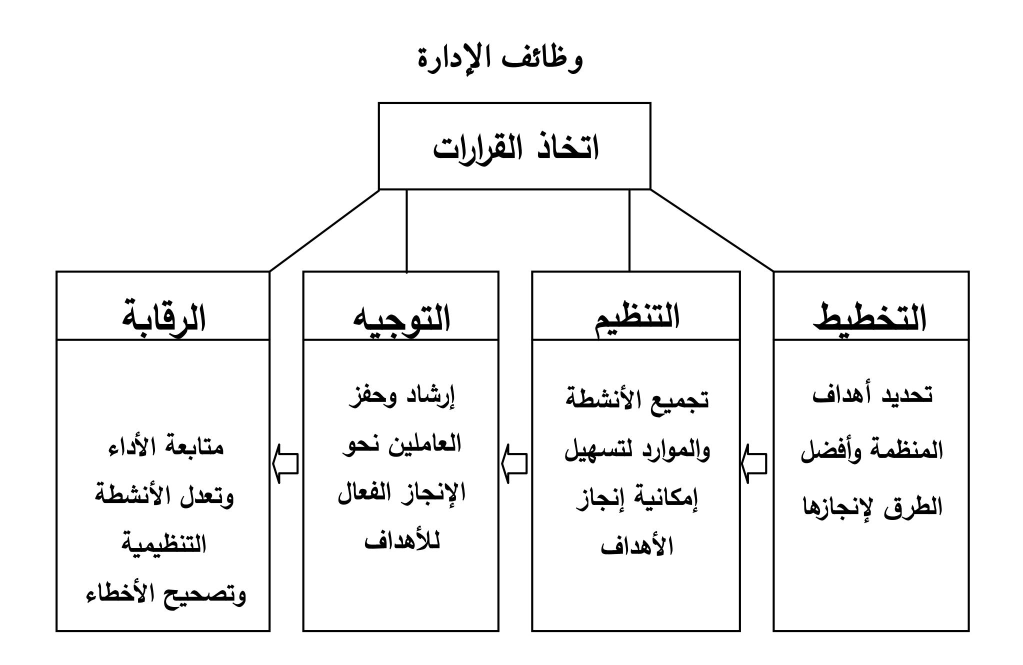
٢. **درجة التأثير والتكلفة:** تؤثر قرارات أو خطط رئيس مجلس الإدارة على المنظمة ككل بينما نجد أن قرارات أو خطط رئيس أو مشرف العمل لا تؤثر إلا على القسم الذي يرأسه فقط. كما أن تكلفة الخطأ في قرار يتخذه رئيس مجلس الإدارة تؤثر على المنظمة ككل سواء في الأجل الطويل أو الأجل القصير، أما رئيس العمال فلا يتعدى تأثير الخطأ في أي قرار يتخذه أو خطة يقوم برسمها القسم الذي يرأسه فقط.

٣. **درجة الشمول:** تتصف قرارات أو خطط رئيس مجلس الإدارة بالشمول والعمومية لأنها تشمل المنظمة ككل. أما رئيس العمال فإن قراراته أو خططه لا تتعدى القسم أو عدد من المرؤوسين الذي يقعون تحت رئاسته أو إشرافه.

٤. **درجة التكرار:** تتصف غالبية قرارات رئيس العمل بالتكرار أو الروتينية على عكس قرارات رئيس مجلس الإدارة فنجدها لا تتصف بذلك.

وظائف الإدارة:يقوم المدير بمجموعة من الوظائف والمهام. ومن الأهمية بمكان التفرقة بين المهمة والوظيفة حيث يقصد بالمهمة العمل المؤقت الذي يقوم به المدير وينتهي بتنفيذ هذا العمل، أما الوظيفة فتتصف بالدوام أو على الأقل يظل الفرد يمارسها حتى بلوغه سن المعاش أو التقاعد. بالنسبة لوظائف المدير يمكن تصنيفها تحت أربع مجموعات رئيسية هي اتخاذ القرارات، التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. والعلاقة بين هذه الوظائف الأربعة يوضحها الشكل التالي.

وظائف الإدارة



مصطلحات ومفاهيم:

١/ الإنتاج: Production

وهو اصطلاح يشير إلي إجمالي عدد الوحدات المنتجة (سلعة مادية أو خدمية) في المنظمة خلال فترة زمنية محددة. ويقاس الإنتاج عادة بوحدات عينية أو بوحدات نقدية.
فيقال: أنتجت شركة الصناعات الالكتروني (١٠٠٠٠) جهاز تلفزيون في عام ١٩٩٩م أو بلغت قيمة إجمالي إنتاج الشركة (١,٥) مليون جنيه.

٢/ الإنتاجية: Productivity

وهذا الاصطلاح يشير إلي قدرة المنظمة على زيادة حجم المخرجات (Outputs) (أي الإنتاج المتحقق) عن طريق الاستخدام الفعال للموارد المتاحة (مواد، رأسمال، عمالة، معلومات) أي المدخلات (Inputs) خلال فترة زمنية محددة بناء على ذلك فإن الفرق بين الإنتاج وبين الإنتاجية هو أن الإنتاج يشير إلي إجمالي المخرجات (بالوحدات العينية أو النقدية) أما الإنتاجية فتشير إلي العلاقة بين المخرجات والمدخلات.

فالصيغة العامة للإنتاجية هي: $\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$

مثال توضيحي:بلغت إجمالي إيرادات شركة ما خلال عامي ١٩٩٨، ١٩٩٩ ما يلي ٢٠٠٠٠، ٣٠٠٠٠ جنيه على التوالي، في حين كانت قيمة مستلزمات الإنتاج خلال العاملين المذكورين كما يلي: ١٥٠٠٠، ٤٠٠٠٠ جنيه على التوالي.

فمن خلال المعطيات المذكورة أعلاه يتضح أن إنتاج الشركة قد زاد بالمؤشرات النقدية من ٢٠٠٠٠ إلي ٣٠٠٠٠ جنيه، وهذا يعد مؤشراً إيجابياً للوهلة الأولى، لكننا إذا استخدمنا مؤشر الإنتاجية نجد:

إنتاجية عام ١٩٩٨ = $\frac{20000}{15000}$ = ١,٣٣ جنيه.

إنتاجية عام ١٩٩٩ = $\frac{30000}{40000}$ = ٠,٧٥ جنيه.

وهذا يدل على أن إنتاجية الشركة انخفضت وهو ما يعتبر مؤشراً سلبياً.

٣/ الفعالية: Effectivenessوهذا الاصطلاح يشير إلي مدى مساهمة الأداء أو القرار، في تحقيق هدف محدد مسبقاً. أي أن الفعالية هي مقياس لدرجة الاقتراب من هدف منشود نتيجة القيام بعمل ما.

فإذا كان الهدف المنشود هو تحسين مستوى الخدمة المقدمة للزبائن في المصرف، فإن فعالية التدريب المصرفي يتم قياسها عن طريق مساهمتها في تحقيق الهدف المنشود، وإذا كان الهدف المقصود هو خفض تكاليف الإنتاج في مصنع ما، فإن فعالية أسلوب مناولة المواد يتم قياسها عن طريق مساهمتها في تحقيق هذا الهدف، وهكذا فإن الفعالية هي أن تقوم بالعمل الواجب الذي يوصلك إلي هدف محدد.

٤/ الكفاءة: Efficiencyهي تعبير عن استخدام المعقولية Rationality والرشد في المفاضلة بين البدائل واختيار أفضل البدائل الذي يقلل التكاليف أو يعظم العائد إلي أقصى درجة ممكنة. باختصار إن الكفاءة هي القيام بالعمل بأفضل طريقة ممكنة من حيث العائد أو التكلفة أو الوقت.

طبيعة الإدارة العامة:

اختلف كتاب وباحثي علم الإدارة حول طبيعة الإدارة العامة، أي ماهية وجوهر وكيان الإدارة العامة، هل هي علم؟ أم فن؟ ويعود سبب ذلك إلى أن الإدارة قد نشأت في بداية أمرها مستندة إلى الخبرات والمهارات الخاصة بالأشخاص أكثر من اعتمادها على المبادئ والحقائق العلمية.فهل الإدارة علم بالمعنى الذي توصف به العلوم التطبيقية؟ أي تتميز بخصائص ثابتة يمكن قياسها أو التنبؤ بها؟ أم أن الإدارة فن له خصائص مثل المهارة والابتكار والإبداع، ومن ثم تتدخل فيه درجة الذكاء والموهبة والإلهام؟؟ أم أن الإدارة ليست علماً فحسب، وليست فناً فحسب، وليست فناً وعلماً، وإنما هي شيء آخر يمكن أن نطلق عليه فلسفة، على أساس أنها مزيج مجموعة من العلوم والعناصر مثل القيادة والإستراتيجية والإدارة،....ولكن ما أجمع عليه معظم كتاب وعلماء الإدارة بالقول أن طبيعة الإدارة تجمع بين العلم والفن، فهي علم عندما تعتمد على خطط البحث العلمي في كثير من مجالاتها، وفن لأنها تحتاج إلى الذكاء والإلهام وسعة الأفق عند الحديث عن الرؤية المستقبلية.

علاقة الإدارة العامة بالعلوم الأخرى:

إن علاقة الإدارة كعلم اجتماعي كغيرها من العلوم الاجتماعية علاقة وثيقة وبالتالي لا بد من دراسة هذه العلوم والاستفادة منها في تنظيم وإدارة المشروعات العامة والخاصة. ومن العلوم التي لها علاقة وثيقة بعلم الإدارة كل من علم الاقتصاد والعلوم السياسية وعلم الاجتماع وعلم النفس والعلوم الرياضية وعلم القانون وعلم الأخلاق.

أ/ علاقة الإدارة العامة بعلم إدارة الأعمال:

إن إدارة الأعمال تعني إدارة أوجه النشاط الاقتصادي الخاص الهادف على الربح، مثل إدارة المشروعات الخاصة، أما الإدارة العامة فهو علم يهتم بالعلاقات الإنسانية وهو علم وثيق الصلة بالعلوم السياسية.

ونلاحظ أن كلا النوعين من الإدارة يتشابهان في عدة نواحي، حيث تتماثل المفاهيم والعمليات والطرق المستخدمة في أحيان كثيرة كما أن كلا النوعين من الإدارة قد أثر في النوع الآخر، فالتأثير بينهما متبادل، ولكن الإدارة العامة أقدم بكثير من إدارة الأعمال حيث سبقتها بآلاف السنين، بينما إدارة الأعمال كعلم فهو قد بدأ في الوجود عند ظهور الثورة الصناعية وظهور المشروعات الاقتصادية.

ب/ علم الاقتصاد:

العلاقة بين الإدارة العامة و الاقتصاد: تتوافق دراسة الاقتصاد مع دراسة الإدارة العامة في كثير من الوجوه، إذ أن المالية العامة و الميزانية و الحساب الختامي و الإدارة المالية مثلاً تعتبر موضوعات أساسية حيث يشترك في دراسة هذه الموضوعات دارسو الإدارة العامة و الاقتصاد على حد سواء.

فالدولة تقوم بإرساء القواعد الأساسية للاقتصاد العام و توكل مهمة التنفيذ إلى الأجهزة الإدارية، و عليه فالإدارة الحديثة تمارس نشاطات ذات طابع اقتصادي مثلاً تحديد مصادر الإيرادات و أوجه الإنفاق و الحسابات الختامية و الرقابة المالية... الخ

كما يبحث علم الاقتصاد في كيفية استغلال الموارد الاقتصادية بما في ذلك الموارد البشرية والمادية بأقصى درجه من الكفاية الإنتاجية لإشباع حاجات الإنسان في مجتمع ما. والإدارة تهدف لتنسيق الموارد والجهود لتحقيق أفضل استغلال اقتصادي لهذه الموارد بقصد تقديم الخدمات بفعالية وبأقل كلفه ممكنه. ويلاحظ إن هدف الإدارة متفق مع أهداف الاقتصاد في هذا المجال.

ج/ علم السياسة: يبحث علم السياسة في وضع السياسات العامة للدولة وبشكل الحكم والمعتقدات الفكرية السائدة. والإدارة تتأثر بالأيديولوجية السياسية التي تسير عليها الدولة. ففي ظل النظام الديمقراطي يأخذ النظام الرأسمالي مجالاً أوسع منه في ظل الأنظمة الاشتراكية أو الأنظمة التي تعتمد الاقتصاد المختلط. ويسود في ظل الفكر الديمقراطي التخطيط اللامركزي أو التخطيط المركزي والتنفيذ اللامركزي بينما يسود في

ظل النظام الاشتراكي التخطيط المركزي. والإدارة العليا في أجهزة الدولة وفي المشروعات العامة تتأثر بدرجة الغموض السياسي. ويلاحظ إن الاتجاه الفكري الذي يدعو إلى فصل السياسة عن الإدارة قد تعرض للكثير من النقد نظراً لتعذر مثل هذا الفصل في الواقع العملي.

د/ العلاقة بين الإدارة العامة و علم النفس:

تركز دراسات علم النفس على الاهتمام بالعنصر الإنساني فدارسو علم النفس تنصب اهتماماتهم على دراسة الفرد و انطباعاته و مشاعره، فالمفاهيم الشخصية، و الدوافع و الإدراك، و سيكولوجية النمو، و القيم و الاتجاهات و العوامل البيئية و الوراثية في نمو الفرد و سلوكه، هي مفردات علم النفس و تلعب هذه الأنماط السلوكية دوراً أساسياً في التأثير على سلوك الفرد وإنتاجيته داخل المنظمة

فأهداف علم النفس مثلاَ تساهم في خدمة الإدارة العامة و منها زيادة الكفاءة الإنتاجية و الانسجام، إيجاد نوع من الاستقرار الوظيفي عن طريق حل الصراعات و المنازعات و مصادر الشكاوي، تحسين نوعية العمل بشكل لا يفقد الموظف الاهتمام و الحد من قدرته و أخيراَ معرفة النمط الثقافي و خاصة القيم والاتجاهات السائدة في داخل التنظيم.

هـ/ العلاقة بين الإدارة العامة و علم الاجتماع:

يركز علم الاجتماع اهتماماته في المشكلات المتعلقة بالمجتمعات الإنسانية و يعتبر أحد الروافد الرئيسية في العلوم السلوكية و المفاهيم المتعلقة بالسلوك الإداري. و يعتبر دراسة المجتمع و الجماعات و الأسس التي تقوم عليها و علاقاتها ببعضها البعض، و لذلك أهمية كبيرة لكون الجماعات ذات تأثير كبير على تفكير الإدارة و سياساتها و برامجها و نشاطها.

فإن علم الاجتماع ذو صلة وثيقة بالإدارة و التنظيمات الاجتماعية فهو يهدف إلى دراسة و معرفة القواعد و التقاليد التي تحكم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة، مما سهل على المدراء معرفة أمور كثيرة عما يدور أو يحكم عمل الجماعة أو الفرد و خاصة عن

التنظيمات غير الرسمية و علاقاتها بالتنظيمات وأي مفاهيم أخرى لها صلة تؤثر على الجماعة بما يخدم أهداف التنظيم و العاملين.

و/ العلاقة بين علم الإدارة العامة والعلوم الرياضية:

تعتمد الإدارة حالياً على الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات الإدارية ويشمل ذلك الإدارة العامة وإدارة الأعمال. وتشكل الأساليب الكمية جانباً هاماً من عمل الإدارة العليا وتستعين الإدارة ببحوث العمليات والرياضيات والإحصاء في هذا المجال. وتعتبر المدرسة الكمية ممثلاً لهذا الاتجاه الحديث في الإدارة.

ز/ علم القانون:

يحكم عمل الإدارة قوانين وأنظمة وتعليمات وقرارات إدارية. وعمل الإدارة العامة محكوم بالقوانين الإدارية أما إدارة الأعمال فيحكمها القانون التجاري في اغلب الأحيان. وأما القطاع العام فيطبق فيه قواعد القانون الإداري والقانون التجاري كما في عمل المؤسسات الاقتصادية والقانون عبارة عن قواعد للسلوك كما تصفه السلطة التشريعية العليا في الدولة فتبين السلوك الصحيح وتحرم السلوك غير الصحيح. ورغم إن القانون يأتي وليد حاجه تسبقه بزمن فان الإدارة تضطر للتعامل مع الحاجات المستجدة للمجتمع بالرغم من عدم وجود قانون ينظم هذه الحاجات وحتى صدور تشريع على شكل قانون من قبل السلطة التشريعية. وهنا يبدأ عمل الجانب الأخلاقي للإداري.

ح/ علم الأخلاق: يحدد علم الأخلاق الإطار الخلقي للعمل الإداري داخل المنظمات وذلك في تعاملها مع البيئة ويتم الرجوع لعلم الأخلاق في حالة غيبة القوانين أو الأنظمة أو التعليمات أو تقاريرها بحيث تصبح غير صالحه للتطبيق. وفي مثل هذه الحالات فإن الإداري يحكم ضميره بما يعرض عليه من حالات ويكون الإطار المرجعي له قواعد الأخلاق العامة والتي لا تكون مكتوبة في معظم الأحيان باستثناء ما جاء في المواثيق الأخلاقية ولا يعد ذلك عن كونه قواعد عامه ليست مفصله.

وقد تصاعد الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع أخلاقيات الإدارة العامة (Ethics of Public Administration) باعتبارها تمثل من ناحية الأداة المناسبة للحيلولة دون حدوث الظواهر المختلفة للفساد الإداري، من قبيل الرشوة، والمحسوبية، والتربح الشخصي، كما أن الأخلاقيات الإيجابية من ناحية أخرى تسهم في تحقيق أهداف المنظمات المختلفة بكفاءة وفاعلية.

والأخلاقيات (Ethics) بصفة عامة هي محاولة متعمدة ومنتظمة لإضفاء الطابع الأخلاقي (Moral) على السلوكيات المختلفة، بطريقة تحدد القيم التي يتعين أن تحكم هذه السلوكيات وعليه، فإن الأخلاقيات تعنى بالعملية التي يتم عن طريقها تأكيد الالتزام بقيم أخلاقية معينة وتحديد الصواب والخطأ، وهكذا فالأخلاقيات هي عملية البحث عن المعايير الأخلاقية. ولذلك عرف البعض الأخلاقيات بأنها "مجموعة المعايير أو قواعد السلوك التي تم تنميتها من خلال الممارسة أو الخبرة الإنسانية، والتي يمكن في ضوئها الحكم على السلوك باعتباره صواباً أو خطأً، خيراً أو شراً من الوجهة الإنسانية" .

وهذه القواعد الأخلاقية (المقبولة من العقل الإنساني عامة دينياً ومجتمعيا) ٍ تؤثر في سلوكيات الأفراد، وأسلوبهم في اتخاذ القرارات، كما أنها تحقق جلب النفع أو دفع الضرر.

مداخل دراسة الإدارة العامة:

تعددت المداخل أو المناهج المتعلقة بدراسة مادة الإدارة العامة بتعدد المدارس التي عنيت بدراسة هذا العلم، إذ ترتب على اختلاف النظر لمشكلات الإدارة وتحديد طبيعتها اختلاف مماثل في طريقة بحثها وتحليلها، ومن ثم اختلاف في طرق ومناهج دراستها. فكما مرت دراسة الإدارة العامة بمراحل عديدة من حيث نطاق ومجال دراستها والبحث فيها، فقد مرت كذلك من حدث المنهج بمراحل يمكن أجمالها في ست: المنهج الأول ويمثله المدخل الدستوري القانوني التاريخي، المنهج الثاني ويعبر عنه المدخل التنظيمي الوصفي، المنهج الثالث هو المدخل الوظيفي، والرابع الاجتماعي النفسي، والمنهج الخامس هو المنهج المعاصر المعروف بالمدخل البيئي أو الايكولوجي، والسادس والأخير هو المنهج المقارن.

أ/ المنهج الدستوري (القانوني):

إن القانون يبرز للإدارة العامة ثلاثة أمور أساسية وهي: ما تطالبها السلطة التشريعية بإنجازه، حدود صلاحيات الأفراد فيها. ويحدد القانون للإدارة العامة الحقوق الأساسية والإجرائية للأفراد والجماعات في المجتمعات التي ينبغي على موظفي الحكومة مراعاتها.

من هذا المنطلق فإن الموظف الحكومي مفسر للقانون ومطبق له إلى جانب مشاركته في وضع القوانين. والقيمة الأساسية في المنهج القانوني هي العدالة وما يتبع ذلك من حماية حقوق الأفراد من التعسف والتسلط والحفاظ على أرواحهم وحرياتهم وممتلكاتهم.

(١) الهيكل التنظيمي:

إن الهيكل التنظيمي المفضل من قبل إتباع هذا المنهج هو ذاك الذي يفسح المجال إمام إجراءات التظلم إلى أقصى حد والذي يؤدي إلى حماية حقوق الأفراد.

(٢) النظرة إلى الفرد:

من منطلق تركيز هذا المنهج على تحقيق العدالة والحقوق الأساسية للفرد والأنصاف فانه ينظر أيضاً إلى الفرد على انه شخص متميز بذاته في ظروف متميزة أيضاً.

ويعد هذا المدخل قاصراً للأسباب التالية:

أ. اقتصاره على سرد النصوص وتفسيرها.

ب. إغفال الجوانب الفنية في العملية الإدارية.

ج. إغفال المؤثرات السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية.

ب/ المدخل التنظيمي الوصفي (المدخل الهيكلي): ويركز هذا المدخل على دراسة تنظيم وتشغيل الجهاز الإداري، فيهتم بالهياكل التنظيمية للحكومات، وخاصة الأجهزة الإدارية وشؤون العاملين، والنواحي المالية والقانونية لها، وضمان التنسيق بين الوحدات والتسلسل القيادي، والرقابة الجادة على العمليات الإدارية.

والانتقادات الموجهة لهذا المدخل هي:

(١) عدم الاهتمام بديناميكية عناصر العملية الإدارية.

(٢) لم يهتم بدراسة السلوك الإنساني للعاملين، مما يؤدي إلى عجز في تحليل العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل التنظيم.

(٣) لا يوضح دور الرأي العام ومنظمات الجماهير في توجيه حركة الأجهزة الإدارية، بسبب عدم ربطه الإدارة بالبيئة والمجتمع.

ج/ المدخل الوظيفي (الإداري):

ظهر هذا المدخل في أواخر القرن العشرين حيث أظهرت مناهج الإدارة ووظائفها على دراسة الإدارة العامة حيث افترض هذا المدخل أن يتم إدارة المنظمات العامة بشكل متماثل مع إدارة المنظمات الخاصة ويستلزم ذلك القيام بالوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة، فالإدارة هي الإدارة ولا فرق هناك بين إدارة التنظيمات الحكومية والخاصة. وتعود جذور هذا المنهج إلى عصر إصلاح نظام الخدمة المدنية في الولايات المتحدة الأمريكية في القرن التاسع عشر كرد فعل لنظام الغنائم الذي كان سائداً في تعيين المسئولين عن أجهزة الإدارة العامة.

ويكون دور الموظفين الحكوميين هو تنفيذ السياسات المحددة لهم وليس صنع تلك السياسات.

(١) الهيكل التنظيمي:

بيروقراطي يقوم على التخصص وتقسيم العمل وتدرج السلطة وتحديد المهام والصلاحيات.

(٢) النظرة إلى الفرد:

أتباع هذا المنهاج ينظرون إلى الفرد نظرة لا شخصية مجردة من العواطف سواء كان احد أفراد التنظيم الحكومي أو من المستفيدين من خدماته حيث إن العواطف اللاعقلانية تحد من أداء الفرد مما ينعكس بالتالي على أداء التنظيم ككل وعلى نجاحه.

ويؤخذ على هذا المدخل الآتي:

أ. أنه أغفل النظر إلى الإدارة كنشاط يهتم بالعنصر البشري وسلوكه.

ب. أهمل المؤثرات البيئية.

ج. يفترض تشابه قواعد وضوابط الإدارة في كل من الإدارة العامة والمنظمات الخاصة.

د/ المدخل الاجتماعي النفسي (المدخل السلوكي):

اعتبرت المدرسة السلوكية المنظمة الإدارية نظاماً اجتماعياً مفتوحاً يتم اتخاذ القرارات فيه من خلال دراسة العمليات وتحديد المؤثرات وتفاعلها نع بعضها للوصول إلى قرار موضوعي وسليم. ويعد هذا المدخل نتاجاً لدراسة علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي ويتميز هذا المدخل في أنه ركز على الإدارة باعتبارها إدارة للعنصر البشري داخل المنظمات كما اهتم هذا المدخل بالتنظيمات الغير رسمية والاتصال الغير رسمي.

والانتقادات التي وجهت لهذا المدخل ما يلي:

١. المغالاة في التركيز على الفرد، وتجاهل القوى الاجتماعية والسياسة وتأثيرها على المنظمات الإدارية.

٢. العجز عن الوصول إلى تعميمات لمبادئ الإدارة العامة.

٣. لا يوجد دراسات كافية حوله.

٤. إغفاله للنواحي القانونية والتنظيمية لهياكل الإدارة.

هـ/ المدخل البيئي (الايكولوجي):

وتعني كلمة ايكولوجي العلم الذي يدرس البيئة المحيطة بالمنظمة، ويتميز هذا المدخل في أنه أوضح أنه لا يمكن تعميم نظام معين في بلد معين على بلد آخر وبالتالي ساعد الدول النامية على دراسة البيئة المحيطة بها كبداية لتطوير الإدارة العامة بها.

تفرض المدرسة الإيكولوجية علينا عند دراسة الإدارة العامة أن نفهم ونحلل العوامل المؤثرة في الإدارة، لا في صورتها المجردة، وإنما كمنظومة مؤثرات متفاعلة مع بعضها البعض تؤثر على مسار الإدارة واستقرارها.

وتتضمن الانتقادات الموجهة لهذا المدخل الإشارة على أن دراسة جميع خصائص المجتمع، مثل الإمكانات المادية والبشرية والحضارية مسألة مرهقة، كما يجب أن لا ننسى أن العوامل البيئية سريعة التطور، واللحاق بها هي محاولة مرهقة.

و/ المنهج المقارن:

ويعتبر هذا المدخل من المداخل الحديثة لدراسة الإدارة العامة، وهو يقوم على دراسة نظم وعمليات الإدارة في بلدين أو أكثر بهدف الوصول إلى قواعد أصولية يمكن تطبيقها والاستفادة منها للنهوض بمستوى الإدارة ومعرفة أفضل الطرق لتحسين وظائفها. ويعتبر هذا المدخل أنه بالرغم من اختلاف ظروف البيئة بين دولة وأخرى ومجتمع وآخر، فإنه لا يلغي وجود قواعد ثابتة وأصول محددة قابلة للتطبيق، وهو ما يمكن اكتشافه عن طريق الدراسة المقارنة.

ز/ المنهج المقترح

إن العلوم الإنسانية متغيرة ومتبدلة، وهي تختلف من بلد لآخر تبعاً لتبدل البيئة والمحيط الذي أوجدها، لذلك يمكننا القول أنه لا يوجد نظرية في العلوم الإنسانية يمكن لها أن تكتشف كل الحقيقة وفي كل زمان ومكان. وكل مدرسة من المدارس رأت وجهاً أو أكثر من وجه للحقيقة، أما الإحاطة واحتواء كل معطيات الحقيقة فذلك أمر في غاية الصعوبة.
لذلك يجب على الباحث في العلوم الإنسانية أن يأخذ في اعتباره الأمور القانونية والفنية التي تحكم هيكل التنظيم ونشاطه، وهو ما يشير إلى المدخل القانوني، كما يجب عليه أن يركز على الجانب الفني في كيفية إنشاء وبناء هيكل التنظيم ومستوياته، وهو ما يشير إلى المدخل التنظيمي، أي يجب على الباحث أن يحيط بكافة طروحات المدارس والمداخل بالاعتماد على ما يستطيع أن يحصل عليه من وثائق صحيحة ومعلومات من مصادر رصينة وموثوقة.

تطور الفكر الإداري:

بدأت الثورة الصناعية في عام ١٧٦٥م على إثر اكتشاف المحرك البخاري بواسطة جميس وات والذي اعتبر بداية التاريخ للثورة الصناعية التي امتدت لبقية دول العالم.

وقد دخلت الآلية الصناعية وأصبحت المصانع تضم الآلاف من العاملين. ورافقت تلك التطورات اهتمامات فكرية مختلفة، والتي كان أهمها على الإطلاق حركة الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين.

كان للفكر الاقتصادي الأثر البالغ على نمو الفكر الإداري وذلك لأن تركز العمال والآلات في المصانع، أدى لمشاكل الإشراف والرقابة وتقسيم العمل وإثارة دافعية ورغبة العاملين.وتجدر الإشارة إلي أنه منذ عام ١٧٠٠م تقريباً كان يسود نظام الحرف في إنجلترا وأمريكا والعالم بأجمعه. يتكون ناظم الحرف من ورشات صغيرة، تعمل وتجدول عملياتها حسب طلبات الزبائن والتي يتم تنفيذها من قبل مجموعة من العاملين. ويتكون البناء التنظيمي من معلم الحرفة والصانع والمتمرنين، كل يؤدي دوره حسب الأعراف السائدة. ويتكون المسار الوظيفي من المتمرنين إلي الصانع إلي معلم الحرفة الذي قد يستغرق عمر الإنسان.

كان نظام الحرف ناجحاً فيما يتعلق بتسوية العديد من القضايا: ساعات العمل، الأجر وظرف العمل، لكن مع الثورة الصناعية بدأت تطول ساعات العمل وتقل الأجور وأصاب العاملين الإحباط، الأمر الذي أدى إلي زيادة المشاكل الصناعية كالإضرابات والاعتصامات والتوقف عن العمل.

في هذه الظروف نشأت أولى مدارس الفكر الإداري، وهي المدرسة الكلاسيكية والتي قادها مجموعة من العلماء والذين اعتبروا رواد تلك المدرسة.

وكانت بداية جهودهم سلسلة متعاقبة من الملاحظات والتجارب التي قادت إلي مبادئ وقواعد من شأنها تحقيق كفاءة العامل في الصناعة. ويمكن القول: هم هذه المدارس التي حللت ودرست الإدارة هي كما يلي:

-مدخل علم الإدارة.
-الإدارة التشغيلية أو العملية.
-نظرية البيروقراطية.
-مدرسة العلاقات الإنسانية.
-المدرسة الحديثة.
وسوف نتناول تفاصيل ذلك فيما يلي:

المدرسة الكلاسيكية:

الثورة الصناعية التي حدثت في القرن الثامن عشر في أوروبا وأمريكا أدت إلي ظهور المصانع الكبيرة. التي اعتمدت على الآلات والمعدات بدلاً من العمل اليدوي. ويعتقد علماء الإدارة أن لتلك التطورات لقادت إلي زيادة القوى العاملة بدرجة كبيرة. وهذا التطور بدوره أدى إلي ظهور العديد من المشاكل الأمر الذي عاق عملها. وبرزت المدارس الكلاسيكية لمعالج تلك المشاكل. وركزت هذه المدارس على زيادة كفاءة العنصر البشري من أجل زيادة الإنتاج.

بجانب هذه الظروف، كان يسود النظام الاقتصادي الحر الذي يقوم على قاعدة دعه ب دعمه بفعل كما أن النظام السياسي كان يتمتع فيه رئيس الدولة بسلطات واسعة، فهو يملك ويمارس صلاحيات واسعة في الدولة. كان أصحاب العمل غير مسئولين اجتماعياً عن العاملين لديهم. وفي هذا الإطار. يفقد العمال الكثير من الامتيازات إذا انقطع عن العمل.

فرضيات المدرسة الكلاسيكية:

تقوم المدرسة الكلاسيكية على الفرضيات التالية:

١. الفصل بين السياسة والإدارة، وذلك بالاستناد إلي فكرة أن السياسة تتركز في عملية صنع وإقرار الأهداف والخطط العامة في الوقت الذي تتركز وظيفة الإدارة في تنفيذ هذه الخطط والأهداف.

٢. عملية ظاهرة الإدارة واعتبارها كبقية الظواهر الطبيعية الأخرى، التي تعتمد المنهج العلمي.
٣. وجود قواعد إدارية عامة شبيهة بالقواعد العامة في مجالات العلوم الطبيعية.
٤. الأعمال يمكن أن تؤدي بطرق مختلفة ولكن من خلال الدراسة والتحليل يمكن الوصول إلي الطريقة المثالية التي تحقق الكفاءة المطلوبة.
٥. الإنسان كائن اقتصادي يمكن التأثير على سلوكه من خلل العمل.
٦. أفضل أنواع الإدارة تلك التي تهتم بالهيكل التنظيمي الرسمي، مع مراعاة مبادئ وحدة الأمر ووحدة التوجيه والتسلسل الإداري. وتقسيم العمل وتحديد العلاقات.
٧. فصل المنظمة الإدارية عن بيئتها. وتري المدارس الكلاسيكية أن ذلك الفصل ضروري لأن ذلك يضمن تطبيق الموضوعية في عمليات الإدارة.
٨. الاهتمام بجسم الإنسان حيث عملت المدرسة الكلاسيكية على قياس:
أ. قدرته من حيث تأدية الأعمال.
ب. سرعته.
ج. طاعته وانقياده.
٩. معاملة الإنسان كالآلة. يؤدي الأخذ بهذا المبدأ إلي استبعاد العوامل العاطفية والنفسية في عمل الأفراد.

تبلورت تلك الفرضيات من خلال مساهمات المهندس فردريك تايلور وهنري فايول. وقد اهتم الأول بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ. أي على مستوى الورشة. كان اهتمامه مركزاً على تحقيق كفاءة العنصر البشري في الإنتاج الفعلي كالنقل وغيره. بينما اهتم الثاني بوظيفة المدير في أعلى مستويات الإدارة ويرجع إلي فريدرك تايلور فضل تحليل العملية الإدارية على أساس عملية في كتابة مبادئ الإدارة العلمية (Principles of Scientific Management).

فقد دعا في كتابة ذلك إلي تطبيق قاعدة العلمية التي تتحقق من خلل تطبيق الأسلوب العلمي التجريبي المتمثل في قياس عنصري الحركة والوقت وذلك للوصول إلي لطريقة المثالية لإنجاز الأعمال. الأمر الذي يؤدي إلي توفير الطاقة والزمن. كما دعا أيضاً في كتابه إلي تطبيق قاعدة المهارة التي يجب أن يتمتع بها كل عامل ليتمكن من القيام بمسئولياته.

إضافة إلي ذلك دعوته إلي ضرورة التزام العاملين بالطرق والأساليب العملية مع استخدام وسائل التحفيز. من ترغيب وترهيب (Carrot and Stick).

الطريقة المثالية:

تناول فردريك تايلور بالشرح الطريقة المثالية لإنجاز الأعمال (The One Best Way) والتي توصل إليها من خلال ملاحظاته للعاملين وهم يقومون بمعالجة الحديد الصلب، حيث تبين له أن العاملين يؤدون ذلك العمل بطرق مختلفة، ولكن هناك طريقة واحدة تمتاز عن غيرها من الطرق. سمى تايلور تلك الطريقة بالطريقة الواحدة المثالية. ويمكن الوصول إلي تلك الطريقة من خلال تحليل العمل لمعرفة جزئياته وحركاته لمعرفة مدى أهمية حركة تلك الحركات في تحقيق هدف المنظمة.

وبالإجابة عن هذه التساؤلات فإنه يمكن القضاء على الحركات غير الضرورة والتي يقوم بها العامل وبالتالي الوصول إلي الحركات الضرورية لإنجاز المهام. والقاعدة هذه يمكن تطبيقها على كافة أعمال المنظمة الإدارية. ولقد أسهمت هذه الطريقة في الاهتمام بالتدريب.

خطة دفع الأجور:

وفضلاً عن الطريقة المثالية، فقد عالج تايلور مشكلة تعويض العاملين من خلال نظام الأجر بالقطعة (Piece Rate System) والتي تسمى بخطة الدفع المتغير للقطعة، أو ما يعرف بالأجر التشجيعي للعاملين. وهذه الطريق تسهم في دفع العامل لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة الإدارية. خاصة وإن العامل يسعى لإشباع المزيد من

احتياجاته ويعتقد الكثير من طلاب الإدارة أن المساهمة الأساسية لتايلور تتمثل في تحديده لوظائف المديرين والتي هي:

١- إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية أو القواعد التقديرية (Rule of Thumb).

٢- الاختيار العلمي للعاملين وتدريبهم على أساس علمي.

٣- تعاون كل من أفردا الإدارة والعمال لأداء العمل طبقاً للطريقة العلمية.

٤- التقسيم العادل للعمل مع مسئولية المدريين عن التخطيط والتنظيم والرقابة.

الإدارة (الإدارة التشغيلية):

يطلق على هذه المدرسة بالمدرسة العلمية أو التشغيلية واليت تنظر إلي الإدارة كنشاط أو وظائف أساسية. والتي تشمل التخطيط والتنظيمي، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة. ويعتقد الكاتب أن هذه الوظائف والنشاطات من أهم ما تقوم به الإدارة حتى يومنا هذا وتقوم هذه المدرسة بتحليل هذه العملية وإقامة إطار من المفاهيم لها مع تحديد المبادئ التي تقف خلف هذه العملية.

ويعتبر هنري فايول الأب المؤسس لهذه المدرسة، والذي عاش في الفترة من ١٨٤١ إلي ١٩٢٥م.وتجدر الإشارة إلي أن فايول كان يعمل مديراً لإحدى شركات مناجم الفحم الفرنسية – كان يبحث خلال عمله عن قواعد ومبادئ عملية يمكن الاستفادة منها في تحديد وظيفة المدير. وتعتبر تلك القواعد والمبادئ من أهم ما ساهم به في تطوير الفكر الإداري.

وقد ظهرت أفكار فايول في كتابه الذائع الصيت الإدارة العامة الصناعية (General and Industrial Management) حيث قسم أوجه نشاط المنشأة الصناعية إلي ست مجموعات كما يلي:

١. النشاط الفني والمتعلق بإنتاج وتصنيع السلع والخدمات.

٢. النشاط التجاري والمتعلق بالشراء والبيع والمبادلة.

٣. النشاط المالي والمتعلق بالبحث عن الأموال وتوفيرها وحسن استخدامها.
٤. النشاط الأمني والمتعلق بالمحافظة على ممتلكات المنظمة والعاملين بها.
٥. النشاط المحاسبي والمتعلق بتسجيل العمليات الحسابية وإعداد الموازنة والتكاليف.
٦. النشاط الإداري والمتعلق بالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

ويرى فايول أن النشاط الإداري مهم حيث يتعلق بالتنبؤ والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والتي مازالت في حاجة إلي مزيد من البحث والدراسة، مقارناً بالتقدم الكبير والتطور الهائل الذي حصل في النشاطات الخمسة الأولى، والكثير من هذه النشاطات تنظمها قواعد مقننة تقوم على ضوابط تتصف بصفة العمومية. لذا كان اهتمام فايول بالنشاط الإداري.

مبادئ الإدارة:

يمكن أن نقول إن ما ساهم به فايول في تطور الفكر الإداري يتمثل فيما توصل إليه من مبادئ تتميز بقدر كبير من المصداقية والعمومية. وخروجاً من مأزق العمومية، فقد أطلق عليها بعض الكتاب الإدارة وصايا أملاً ورغبة في المرونة التي تتطلبها المواقف المختلفة أما تلك المبادئ فهي:

- **تقسيم العمل**: تقسيم أوجه النشاط سواء أكان ذلك في مختلف العمليات أو عملية واحدة.
- **السلطة والمسئولية**: تتكون من السلطة الرسمية التي يستمدها الموظف من وظيفته والسلطة الشخصية التي يحصل عليها الموظف من ذكائه وخبرته وخلقه والمسئولية عبارة عن التزام نحو شخص بالقيام بواجب معين والمحاسبة عن ذلك الواجب.
- **النظام**: يعني الانضباط واحترام الأنظمة وإطاعة الأوامر وتنفيذ الاتفاقيات التي يجب أن تكون عادلة كما يعني عدم الإخلال بالأوامر.
- **وحدة الأمر**: يعني أن يتلقى العامل الأوامر والتعليمات من شخص واحد، بحيث تكون لكل مجموعة من العاملين رئيس واحد.

▪ **وحدة التوجيه:** دفع الأعمال والنشاطات في اتجاه واحد، ويختلف هذا المبدأ عن أعلاه في أن الأول يتعلق بالأشخاص العاملين بينما الثاني يتعلق بالوحدات داخل المنظمة.

▪ **خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:** إذا تعارضت المصلحة الشخصية مع المصلحة العامة تقدم الأخيرة على الأولى.

▪ **المركزية:** ويقتضي بتركيز السلطة في شخص معين ثم تفويضها حسبما تقتضى به الظروف.

▪ **تدرج وتسلسل السلطة:** تعني أن يكون هناك تباين في السلطات في المنظمة، وتعني تسلسل السلطة من أعلى إلي أسفل الهرم التنظيمي، ويعبر عنه أيضاً بالتسلسل الهرمي وكل ذلك من أجل المحافظة على وحدة إصدار الأوامر في التنظيم.

▪ **الترتيب:** يقصد به الترتيب المادي للأشياء والاجتماعي للأشخاص ويعني أن يكون هناك مكان لكل شخص ومكان لكل آلة من أجل تحقيق الكفاية والتنسيق في المنظمة.

▪ **المساواة:** معاملة العاملين معاملة على أساس واحد On the Same Footing الأمر الذي يؤدي إلي إخلاص وولاء العاملين لمنظمتهم.

الاستقرار في العمل: Stability of Tenure of Personnel

ويشمل الاستقرار في الهيكل التنظيمي ويعني عدم إجراء أي تعديلات متلاحقة أو تغيرات سريعة في شكل التنظيم الهرمي، من إلغاء، واستحداث ودمج للوحدات الإدارية، ومن ناحية أخرى يعني الاستقرار الوظيفي، عدم وجود حركة تعينات واستقالات سريعة ومتلاحقة. إن عدم تطبيق هذا المبدأ يؤدي إلي ارتفاع معدل الدوران وبالتالي ارتفاع التكاليف.

المبادرة والمبادأة:

وتعني القدرة على الإبداع والمرونة في التفكير، ويتجلى الإبداع في تقديم منتج في شكل جديد سلعة أو خدمة أو التجويد في العمليات الداخلية أو العلاقات البيئية على نحو متفرد يغلب على ضغوط الامتثال والمحاكاة. كما يتجلى أيضاً في إدخال التقنية الإدارية

الحديثة وتكييفها للظروف الموضوعية، وتعمد المبادرة على قوة التخيل والإصرار على تحويل الرؤيا إلي واقع عملي.

ماري باركر فوليت:

طرحت ماري باركر فوليت عدداً من المفاهيم الحديثة والتي مازالت تجذب عدداً من طلاب الإدارة العامة كنموذج مرغوبة للمنظمات الإدارة المختلفة والتي تسعى إلي تحقيق كفاءة العنصر البشري. ولعل أبرز إنجازات فوليت تتمثل في تناول أثر الجماعة على الفرد حيث وضحت أن الجماعة لديها قدرة كبيرة في التأثير على الأفراد بناءاً على الاقتناع الاختياري لمفاهيم ومعايير وقواعد الجماعة.

وفي رأيي إن أهم أمر ساهمت به فوليت يتمثل في قانون التصالح والتعارض الذي يقوم على دراسة أطراف رغبات النزاع واتجاهاتهم وترتيب عناصر الحل، بحيث يجد كل طرف من أطراف النزاع ما يرضيه في المنظمة – في ضوء هذا التصور ترسم صورة المنظمات الإدارية التي يشترك العاملون في السلطة.

أثبتت الخطوات التقدمية ضرورة المنظمة الإدارية ولعل أهم حصيلة خرجت بها فوليت من تجاربها الكثيرة أن المسئولية يجب أن تكون تضامنية حيث يصعب الفصل الدقيق بين مسئوليات الأفراد.

هربرت سيمون:

ويعتبر هربرت سيمون من أوائل من كتبوا في سلوك العاملين في المنظمات الإدارية حيث أعطى النواحي السلوكية في الإدارة اهتماماً عظيماً وطرقت أبحاثه مجالات جديدة في ميدان هذه الدراسات مما كات له الأثر الواضح في نمو علم الإدارة.

برزت جهوده الإدارية في مهاجمة مبادئ الإدارة التي جاء بها هنري فايول، وأكد أن هذه المبادئ عبارة عن شعارات وأمثال Proverbs تناقض بعضها بعضاً. كما أكد أن تصرفات الإدارة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الإنسان الاجتماعي الرشيد.

وقد أسهم أيضاً في تطور الإدارة من خلال تقديم مجموعة من الأفكار وهي على النحو التالي:

١- الكفاءة أساسية لكل إدارة وخاصة في مستويات التنفيذ.

٢- أكد أهمية التأثير حيث تعتمد المنظمة في تحقيق أهدافها على ما يتوافر لدى قائدها من تأثير على مرؤوسيه.

٣- أبرز أهمية الاتصالات في تحقيق التفاهم والتفاعل بين العاملين في المنظمة – وفي هذا الإطار تناول بشيء من الاهتمام العقبات التي تحول دون تحقيق فعالية الاتصالات في المنظمة الإدارية. كما قدم عدداً من الاقتراحات التي كان لها أثرها الكبير في التغلب على العقبات الإنسانية والتنظيمية والميكانيكية التي تعيق عملية الاتصال.

شيستر بارنارد:

يعتبر شيستر بارنارد من المفكرين الذين أعطوا الجوانب الإنسانية في الإدارة اهتماماً فائقاً، شملت دراساتهم مجالات جديدة، وكان لذلك أثره في نمو علم الإدارة وتطوره والمجلات هي:

١- النظم التعاونية المتناسقة، فالتنظيم يقوم على التعاون والتنسيق والإدارة.

٢- التوازن بين الإشباع والإسهام بالنسبة للعمال والموظفين، حيث ربط التحفيز الذي يقدم للعاملين بما يبذلونه من جهد في سبيل تحقيق أهداف المنظمة الإدارية.

٣- التنظيم الرسمي وغير الرسمي، وهذان التنظيمان موجودان داخل المنظمة الإدارية، ولهذا فإنه لابد من الاعتراف بالتنظيم غير الرسمي وعدم معاداته، الأمر الذي سينتج عنه فائدة إدارية وهي الاستفادة القصوى من إمكانيات المنظمة البشرية وتوجيهها نحو خدمة المنظمة الإدارية.

٤- القبول للسلطة من قبل المرؤوسين، وفي هذا المجال ربط قبول السلطة بعدد من الشروط منها:

أ. الأمر يجب أن يصدر من المرؤوس.

ب. القرارات تكون مقبولة وحاملة للسلطة إذا:
١. صدرت من شخص ذكي.
٢. إذا ارتبطت بأهداف المنظمة الإدارية.
٣. إذا كانت ملائمة للمصالح الشخصية.
٥- الاتصالات الإدارية، والاهتمام بالاتصالات الإدارية يؤدي إلي زيادة كفاءة المنظمة الإدارية. ورأي أن هناك سبعة مبادئ لتحقيق فاعلية الاتصالات وهي كما يلي:
أ- يجب أن تكون قنوات الاتصال معروفة لجميع أفراد التنظيم.
ب- يجب أن تكون هناك خطوط للسلطة الرسمية واضحة ومعروفة.
ج- يجب أن يكون خط الاتصال أقصر ما يمكن حتى يمكن تحقيق السرعة.
د- يجب أن تمر المعلومات على جميع مراكز حفظ الاتصال.
ه- يجب أن يكون الأشخاص في مراكز الاتصال ملائمين لهذا العمل.
و-يجب عدم مقاطعة خط الاتصال وذلك بالعمل على وجود أشخاص باستمرار في خط الاتصال.
ز-ويجب أن توضح التعليمات سلطة الشخص الذي أصدرها.
ولا شك أن تلك المفاهيم والتصورات وما انبثق عنها من مبادئ وقواعد قدمت أساساً سليماً للتعرف على الإدارة ومشاكلها التي تواجهها، لكنها أغفلت عن عمد الجوانب البنائية القانونية، وأنها بالغت في اهتمامها بالإنسان في داخل المنظمة الإدارية.

دوجلاوس ماكجرويجر:

نظرية (س):

يعتبر دوجلاس ماكجرويجر من رواد حركة العلاقات الإنسانية حيث تركزت جهوده أولاً على توضيح خطير المفاهيم التقليدية للإدارة والتي رأت فيها ضرورة قيام الإدارة بوظيفة التنظيم لعناصر الإنتاج المختلفة. ومنها وجوب توجيه جهود العاملين وضبط تصرفاتهم وحفزهم والرقابة على تصرفاتهم الإدارية.وترى المفاهيم التقليدية بدون استخدام العصا والتهديد

والوعيد فلا يمكن الحصول على تعاون العاملين الإيجابي. وذكرت المدرسة التقليدية أن العامل لن يعمل ولن ينفعل بأهداف منظمته إلا إذا برز القائد الذي يوضح له ماذا وكيف يعمل؟ وأشار إلي أن غاية العامل الأمان في العمل وذلك نظراً لقلة طموحه، ويرى ماكرويجر أن هذه المفاهيم تقليدية وسلبية لوم تأخذ بعين الاعتبار العوامل الاجتماعية والنفسية وأهمية تأثيرها في سلوكيات العاملين، كل هذه المثالب وغيرها دفعته إلي تطوير نظرية جديدة في الإدارة (نظرية ص).

<u>نظرية ص:</u>

تقوم على المفاهيم التالية:

١. يبذل العامل جهوده العقلية والجسدية بصورة طبيعية كما هو الحال عند اللعب والراحة.

٢. يمكن الحصول على تعاون العاملين ليس فقط من خلال التهديد والعقاب بل من خلال دوافعه الذاتية النفسية – الأمر الذي يدفعه للقيام بواجباته طائعاً مختاراً دون توجيه من آخر.

٣. يلتزم العامل بأهداف المنظمة الإدارة بسبب المكافأة المادية والمعنوية التي يحصل عليها ومن تلك المكافآت تحقيق ذاتيته.

٤. إذا توفرت الظروف المناسبة يتعلم العامل المسئولية والمطالبة بها.

٥. يستطيع العامل أن يشارك مشاركة فاعلة في الوصول إلي الحلول لمختلف مشاكل المنظمة الإدارية الأمر الذي يعني عدم إنفراد إدارة المنظمة بتلك المهام والواجبات.

نظرية الإدارة بالأهداف: Management By Objectives

يعتبر مدخلاً جديداً، في الإدارة يسهم في تطور الأداء الإداري وفي تحقيق الرقابة الذاتية، وفي فعالية تعزيز المشاركة بين الرئيس والمرؤوس وتقوية الإحساس بالانتماء للمنظمة والالتزام بأهدافها والحماس لتحقيقها من منطلق الارتباط بالأهداف الموضوعية. ويسعى إلي إحداث تغيير في سلوكيات العاملين والمنظمات الإدارية التي يعملون فيها بحيث

ترتبط وتتوافق أهداف جميع الأطراف وتتطابق، وبحيث ينجز العمل ويقاس وفق معايير يعرفها ويرتقبها الجميع.

ويتلخص خصائص أسلوب MBO في الآتي:

١. استخدام الجهد الجماعي والحوار المستمر بين واضعي السياسة وبين الرؤساء والمرؤوسين لتحقيق التناسق والتكامل المطلوب بين مختلف الأقسام والوحدات.

٢. التركيز على النتائج القابلة للقياس وعلى الإنجاز الفعلي للأفراد وعلى الأهداف والخطط المختلفة إلي الوسائل الرقابية المرتبطة بها.

الفصل الثاني

تطور الفكر الإداري ونظرات الإدارة

مقدمة:

الإنسان ظل ولا يزال محور اهتمام كافة المجتمعات ومن ثم تحرص دوماً على تحقيق نهضته ورفاهيته وتؤمن في الوقت ذاته أنه صانع هذه النهضة والرفاهية، وتؤكد الشواهد والتجارب والخبرات السابقة أنه يقع على عاتقه السواد الأعظم من عبء السعي لتحقيق هذه النهضة.

وقد شهدت حياة الإنسان في النصف الأخير من القرن الماضي تغيرات سريعة ومتلاحقة أحدثت طفرات هائلة في حياته صاحبها تحديات فرضتها هذه التغيرات.
وبنظرة فاحصة للأوضاع الدولية، ونظرة أكثر عمقاً لما يجري حالياً من تغيرات يشهدها المجتمع المصري أحدثت تحولات أهمها:

-التحول من التخطيط المركزي إلي التخطيط بالمشاركة والتحويل إلي السوق المفتوح، وتشجيع المنافسة ودور الاحتكار.
-التحول من المركزية إلي الشراكة وتدعيم المحليات.
-التحول من القطاع العام إلي قطاع الأعمال والخصخصة.
-ثورة المعلومات.
-تقنيات التسليح.

من هذه التغيرات وتلك التحولات نستخلص البراهين حول أهمية وحتمية التطور والتسليم بأن تحقيق الرفاهية والنهضة مرهون بالدرجة الأولى بالتطور الإداري والذي سنتعرض له تفصيلاً وفق التالي:

أولاً : المنهج الإسلامي في الإدارة :

بداية يمكن القول إن تناول التطوري الفكري للإدارة يعتبر حديث نسبياً إذا ما قورن بحياة الأمم والحضارات على مختلف العصور. حيث أن الكتاب والباحثين تناولوا هذا التطور منذ منتصف القرد التاسع عشر تقريباً وحتى الآن، على أن هذا لا يعني أن الأمم السابقة لن تتناول العملية الإدارية وإلا لما كانت هناك حضارة ولما كان هناك تاريخ. ولذلك يمكن القول أن حداثة تناول التطور الفكري للإدارة جاءت نتيجة حداثة مفهوم الإدارة ذاتها وتوسيعها بكل الوسائل. وهي بذلك كانت تخطط وتنظم وتوجه وتراقب ولكن بدون تأصيل علمي أو تحديد واضح لفلسفة الإدارة.

أما عن المنهج الإسلامي في الإدارة يمكن القول مهما تحدثنا وأسهمنا في هذا المجال فسوف لا نوفي الموضوع حقه ولكن ما نود توضيحه ما يأتي: إن الإسلام وضع منهجاً متكاملاً ونظاماً للإدارة، وكيف ولا الإسلام منج حياة، ومتكامل الجوانب، ولا نكون مغالين إذا قلنا إنه إذا كانت المداري والمناهج الإدارية الحديثة كل منها لها قصور في جانب معين، فإن المنهج الإسلامي في الإدارة متكامل ومنسجم ومتوافق بحيث يمكن القول بأن هناك إطار عام لنظرية إدارية متكاملة في النظام الإسلامي.وإذا جاز لنا ذلك فإننا نستند إلي المبررات الآتية:

١-إن رسالة الإسلام ونبي الإسلامي سيدنا محمد (ﷺ) رسالة اتسمت بالعمومية، حيث أن النظام الإسلامي إذا ما أحسن تطبيقه يكون صالحاً لكل مجالات الحياة ولكل النظم.

٢-إن هذا النظام من عند الله سبحانه وتعالى، ولذلك فقد عالج مختلف النقاط والجوانب ووضح كيفية معالجتها مثل الجوانب السلوكية والعلاقات الاجتماعية والثواب والعقاب وبناء النسيج المتكامل الذي يؤدي إلي تحقيق الأهداف في أقصر وقت وبأقل التكاليف وعلى ما أحسن ما يكون الأداء.

٣-تعتبر الإدارة جزء من كل والدين يتسع فيشمل جميع مناحي الحياة كما أن أجزاءه تعتمد على بعضها بعض "المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضاً".
٤-الإدارة الإسلامية ربانية الأصول بشرية التطبيق تعتمد على الأخذ بالأسباب، فالاستعداد والتهيؤ ثم تتوكل على الله.
٥-الإدارة في الإسلام إنها إنسانية النزعة فهي تنظر للعمل الإداري من زواياه الإنسانية والولاة والحكام رحمة وإنما بعثوا لإتمام مكارم الأخلاق – والسلطان رحمة – والكلمة الطيبة صدقة.
٦- إنها متوازنة تقوم على الوسطية والاعتدال دين ودنيا، مادة وروح، فرد وجماعة، دنيا وأخرى، وسط من وسط، وخيار من خيار.
٧- إنها علمية ورشيدة تتوفى العقل والبيئة والدليل وتعمل الفكر والرأي وتقلبهما للوصول إلي القاعدة الرشيدة.
٨- لقد واجه الإسلام في بداياته صعوبات وعقبات شائكة ومع ذلك اتسع نطاقه وتعددت أرجائه وأمتد ليغطي مساحات شاسعة من الأرض وسيطر على أقوى إمبراطوريتين هما الروم والفرس.
٩- لقد أدار قائد الإسلام وقيادته وخلفاؤه من بعد الدولة الإسلامية بأسلوب مركزي، ولا مركزي بأسلوب لم يسبق له مثيل وبالرغم من الانتشار الجغرافي للدولة الإسلامية، إلا إن الأمور كانت تسير وفق نظام مخطط ومدروس فكان هناك تفويض في السلطات وكانت هناك عدالة في توزيع الثروات وكان هناك نظم مالية وإدارية على مستوى عالي من الكفاءة.وقد يتبادر إلي ذهن البعض أنه إذا كان الإسلام كذلك فلماذا الآن نجد التخلف والانحسار والتقهقر في الدولة الإسلامية؟ والرد على ذلك هو أن الخطأ ليس في النظام ولكن الخطأ هو البعد عن النظام وعدم تطبيقه التطبيق السليم.
وسوف نسوق فيما يلي بعض الجوانب والشواهد والأمثلة التي توضح مفهوم العملية الإدارية في الإسلام:

١- في مجال الشورى والمشاركة في الإدارة:

يقول الله سبحانه وتعالى: (وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ).

٢- في مجال التكامل والتناسق والوحدة:

قال تعالى: (َالشَّمْسِ وَضُحَاهَا * وَالْقَمَرِ إِذَا تَلَاهَا * وَالنَّهَارِ إِذَا جَلَّاهَا * وَاللَّيْلِ إِذَا يَغْشَاهَا * وَالسَّمَاء وَمَا بَنَاهَا * وَالْأَرْضِ وَمَا طَحَاهَا * وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا).

وفي الحديث النبوي: (مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى).

٣- المسئولة الاجتماعية

قال تعالى: (َتَعَاوَنُواْ عَلَى الْبرِّ وَالتَّقْوَى وَلاَ تَعَاوَنُواْ عَلَى الإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ).

٤- في مجال العمل:

قال تعالى: (وَقُلِ اعْمَلُواْ فَسَيَرَى اللّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ). وقال تعالى(وَأَن لَّيْسَ لِلْإِنسَانِ إِلَّا مَا سَعَى).

٥- في مجال تقييم الأداء:

قال تعالى: (أَنَّهُ مَن عَمِلَ مِنكُمْ سُوءاً بِجَهَالَةٍ ثُمَّ تَابَ مِن بَعْدِهِ وَأَصْلَحَ فَأَنَّهُ غَفُورٌ رَّحِيمٌ).

٦- في مجال الطاعة ووحدة الأمر والتوجيه:

قال تعالى: (َلاَ وَرَبِّكَ لاَ يُؤْمِنُونَ حَتَّىَ يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ ثُمَّ لاَ يَجِدُواْ فِي أَنفُسِهِمْ حَرَجاً مِّمَّا قَضَيْتَ وَيُسَلِّمُواْ تَسْلِيماً).

٧- في مجال الإدراك والتعليم:

قال تعالى: (عَلَّمَ الْإِنسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ).

قال تعالى: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ أَطِيعُواْ اللّهَ وَأَطِيعُواْ الرَّسُولَ وَأُوْلِي الأَمْرِ مِنكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللّهِ وَالرَّسُولِ).

قال تعالى: (إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُواْ).

٨- في مجال العناد والجدل:

قال تعالى: (لَا يَسْأَمُ الْإِنسَانُ مِن دُعَاء الْخَيْرِ وَإِن مَّسَّهُ الشَّرُّ فَيَؤُوسٌ قَنُوطٌ).

قال تعالى: (إِنَّ الإِنسَانَ لَظَلُومٌ كَفَّارٌ).

قال تعالى: (وَكَانَ الإنسَانُ قَتُوراً).

قال تعالى: (وَكَانَ الْإِنسَانُ أَكْثَرَ شَيْءٍ جَدَلاً).

قال تعالى: (كَلَّا إِنَّ الْإِنسَانَ لَيَطْغَى * أَن رَّآهُ اسْتَغْنَى).

٩- في مجل التخصص:

قال تعالى: (مَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنفِرُواْ كَآفَّةً فَلَوْلاَ نَفَرَ مِن كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَآئِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُواْ فِي الدِّينِ).

هذا بالإضافة إلي كثير من المواقف التي توضح مدى تقسيم العمل والتخصص في أداؤه والشورى والقيادة الحكيمة وإتباع الأوامر وتنفيذها وتفويض السلطة واللامركزية في الإدارة واقتصاديات العمل والنظام المالي والتجاري إلي غير ذلك.

ثانياً: تطورات الفكر الإداري:

١/ مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

وهي تلك المرحلة السابقة على ظهور حركات الإدارة العلمية، ولم يتضح خلال هذه المرحلة رغم طول مدتها – أي ملامح لفكر علمي في مواجهة المشكلات والأزمات الإدارية ولكن كانت كلها محاولات تعتمد على اجتهادات أصحابها وكانوا غالباً من رجال الصناعة أو الدين وبعض مسئولي وقيادات المجتمع.

وقد ركزت أغلب هذه المحاولات على الاهتمام بتحقيق المكاسب المادية من جراء زيادة الإنتاج وتوفير الظروف المهيأة لتحقيق معادلات مرتفعة من الإنتاج كبيئة العمل، أحوال الطبقات العاملة، صاحب ذلك الاهتمام بتحسين الرقابة وفحص المنتج قبل تسويقه.

وبدأت في نهاية هذه الحقبة التوسع في نشاطات المشروعات الفردية مما اضطرت معه الوحدات الإنتاجية المختلفة ورغم بساطتها إلي الاستعانة بالعمالة وتوظيف الكثير منها مقابل أجور مدفوعة واقترنت الأجور فيما بعد بمدى قدرة هذه العمالة على الإنتاج وساعات عمل أطول، ومدى جودة المنتج.... الخ.

وقد كان لعلماء الاقتصاد الأوائل دور بارز في وضع أسس التقدم في الفكر الإداري حيث أسهموا في وضع اللبنات الأولى في توضيح أهمية الإدارة وكيف يمكن الاعتماد عليها واستثمارها في اختيار العاملين، رفع كفاءتهم، تحديد الأجور، الرقابة ومنع الاختلاسات فمثلاً ترى "جيمس ستيوارت" يؤكد على ضرورة الرقابة المالية ويشير إلي حتمية القيد المزدوج في السجلات للحيلولة دون حدوث سرقات، في حين يرجع الفضل "لريتشارد أركوريت" في تطوير أساليب التنسيق بين القوى والإمكانيات المادية والبشرية في المؤسسات المختلفة فضلاً عن دوره البارز في المناداة بأهمية التخطيط وضرورة تقصي الحقائق قبل اتخاذ القرارات.

ولقد شهدت هذه المرحلة أفكاراً متنوعة لكن أشهرها وأوسعها تأثيراً كانت أفكار كل من آدم سميث، وجيمس ستيوارت وريتشارد أركوريت.

٢/ مرحلة ظهور الإدارة العلمية:

اقترنت الإدارة بالعديد من الأشخاص الذين مهدوا لظهور قواعدها وإرساء مبادئها. وكانت البدايات لحركات الإدارة العلمية Scientific Management في المجال الصناعي من خلال إسهامات كل من "فريدريك تايلور" و"هنري فايول" والعديد غيرهم، واستمر التطور بشكل تدريجي إلي أن توصلنا لنجاحات تمثل في مجملها علم الإدارة بصورته الحالية.

ولكن قبل ظهور حركة الإدارة العلمية كانت هناك جهود فردية مهدت لها مصاحبة للثورة الصناعية وسيادة فكراً اقتصادياً جديداً ركز على التوسع في إحلال الآلة محل العامل وظهور الآراء المطالبة بتقسيم العمل وفصل الإدارة عن رأس المال وبالتالي أصبحت الإدارة مسئولية متخصصون يتقاضون رواتب نظير الإدارة.

ويمكن تحديد أهم ملامح هذه الحقبة الزمنية القصيرة نسبياً في الآتي:

١. ظهور المؤسسات والمنشآت الكبرى كالسكك الحديدية وظهور مشكلات الإدارة وتعقيدها مما دعا مدير إحداها (هنري بور) بالمناداة بأن على مديري المنشآت الكبرى أن يسترشدوا بمبادئ هامة تضمن لهم النجاح مثل التنظيم والاتصالات والمعلومات.

٢. ضرورة وضع مجموعة من القواعد واللوائح المنظمة للعمل تحدد المهام التي تكفل تحقيق النجاح مثل نظام توصيف الوظائف ومحاكاة للترقي تعتمد على الكفاءة، وضع نظم للمحاسبة يتم في ضوئه الثواب والعقاب لكل من النجاحات أو الفشل.

٣. إدخال نظم لإدارة العمليات ووضع الخرائط التنظيمية للمؤسسات، كذلك وضع نظم للرقابة وأنظمة الأجور وتوزيع الأرباح.

٤. زيادة النشاط البحثي من قبل بعض المهتمين لمواجهة العديد من المشكلات المصاحبة للإدارة والتي استلزمت حلولاً غير تقليدية لمواجهتها تناول بعضها أساليب الإدارة الرشيدة، المسئوليات المرتبطة بالمصروفات والإنجازات، أساليب الرقابة، أمنظمة الأجور والمكافآت وارتباطها بالابتكار.... الخ.

٥. واستمر التطور خلال هذه المرحلة وبلغ ذروته عندما تبرع جوزيف وارتون بمبلغ ضخم "مائة ألف دولار" لجامعة بنسلفانيا لإنشاء قسم للتدريب الإداري، وكانت هذه هي المبادرة الأولى للاعتراف بأهمية التدريب الإداري، وإدخال التعليم الإداري كمنهاج ضمن التعليم الجامعي وتخريج تأهيل الراغبين في العمل في الإدارة، وقد توالت بعدها إنشاء العديد من الأقسام المعنية بالإدارة بمختلف الجامعات.

واستمراراً للتطوير بدأت تظهر عدة اتجاهات كان لها تأثير على إدارة المنظمات فيما بعد منها الاتجاه الكلاسيكي "التقليدي" والذي ظهر في أوائل القرن العشرين والذي يستند على الأسس العلمية في الإدارة بالتركيز على مدخلين هامين هما:

أ. مدخل الإدارة العلمية. Scientific Management Approach

ب. مدخل العملية الإدارية. Management process Approach

وفيما يلي عرض لآراء كل من "فريدريك تايلور" و"هنري فايول" كأنصار لهذا الاتجاه:

فريدريك تايلور:

استخلص فريدريك تايلور أفكاره بناء على خبراته في مجال الصناعة حيث كان مهندساً في فيلادليفيا، وكانت تؤرقه دوماً فكرة الإدارة ومحدداتها فأنصب تفكيره حلو وظائف

ومهام الوظيفة الإدارية وأهم المشكلات التي تواجه القائمين عليها، في ظل غياب المعايير الفعالة، وعدم وضوح المسئوليات والمهام للمديرين فضلاً عن غياب وسائل التحفيز وتحسين الأداء، كذلك لاحظ أن القرارات تتخذ وفق اجتهادات ومحاولات عفوية قد تصيب أو تخطأ، فأنصب تفكيره – ومن خلال تجارب أجراها – على محاولة التوصل إلي الحجم الأمثل للإنتاج، ولأهم أدوات الإنتاج التي تكفل تحقيق النجاح المطلوب، كذلك أساليب العمل المثالي، وبعد تجارب طولية استمرت لسنوات عديدة استنبط فريدريك تايلور أفكاراً دونها في كتاب بؤرة تركيزه إحداث ثورة فكرية في الإدارة أساسها الإدارة العلمية وأهم هذه الأفكار:

١. الاعتماد على الأسلوب العلمي في الإدارة بالاستناد إلي جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وصولاً للقرارات المثلى.

٢. اختيار العمال وفق معايير دقيقة تضمن صلاحيتهم لأداء الأعمال المزمع القيام بها.

٣. تدريب الأفراد وتنمية مهاراتهم.

٤. الاعتماد على تحفيز الأفراد للقيام بأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية.

٥. تحديد المسئوليات والمهام لكل فئة "عمال – مديرين" وقد ساعد ذلك في ظهور التخصص فيما بعد مع التأكيد على عملية التعاون بين كلا الفئتين.

٦. تحديد الأساليب الملائمة للأداء وأنسب طرق التنفيذ مع حساب الوقت اللازم لأداء كل مهمة، كذلك ضرورة تحديد أنسب الأدوات ملائمة للإنتاج.

أهداف الإدارة العلمية:

أما عن أهداف الإدارة العلمية فقد حددها تايلور فيما يلي:

١. التعرف على الاتجاهات الصناعية واتجاهات السوق، بما يساعد على تنظيم العمليات بطريقة تكفل المحافظة على الاستثمار واستمرار المشروع.

٢. ضمان استمرار تشغيل وتوظيف العامل عن طريق المعرفة الصحيحة لاتجاهات السوق.

٣. حصول العامل (عن طريق أساليب إدارية تمنع الفاقد) على دخل أكبر من الطاقات البشرية والمادية القائمة، مما ينبغي أن يتقسمه العامل والإدارة عن طريق زيادة الأجور والإنتاج.
٤. تحقيق مستوى أعلى للمعيشة لزيادة الدخل.
٥. ضمان حياة اجتماعية أسعد حالاً للعمال بفضل زيادة الدخل.
٦. ضمان ظروف عمل سليمة ومرضية من الناحية الفريدة والمجتمعية.
٧. ضمان إتاحة أحسن الفرض للطاقات الفردية عن طريق الأساليب العلمية في تحديد العمل واختيار العمال وتدريبهم وتوزيعهم ونقلهم وترقيتهم.
٨. ضمان إتاحة الفرصة للعمال عن طريق التدريب والإشراف التعليمي كي يصقلوا قدراتهم ويطوروا طاقاتهم جديدة بما يؤهلهم للترقي للمراكز الأعلى.
٩. بث الثقة بالنفس واحترام الذات بين العمال عن طريق الفرص المتاحة لفهم الإنسان لعمله وطرق وخطط العمل.
١٠. بث التعبير عن النفس وتحقيق الذات بين العمال عن طريق الأثر التشخيصي الذي يهيئه جو البحث والتقييم وعن طريق فهم الخطط والأساليب وحرية الاتصالات الرأسية والأفقية التي يتيحها التنظيم التخصصي.
١١. بناء الأخلاق عن طريف حسن سير العمل.
١٢. إشاعة العدل عن طريق التخلص من التمييز في معدلات الأجور.
١٣. استئصال عوامل البيئة السلبية والوسط غير المرغوب المحيط بالعمل مما يثير السخط وأساليب الاحتكار، وتشجيع التفاهم المتبادل والتسامح وروح الفريق.

وبمجرد أن قدم "تايلور" مقاييس الزمن والحركة وأوصى باستخدامها لحسبان أجرو العمال تلقفها الكثير من المديرين بلهفة شديدة ووجدوا فيها وسيلة لزيادة الإنتاج وخفض التكاليف وتغلوا في تطبيقها دون فهم لمدلولها وحقيقة معناها، وقد أدى ذلك بدوره إلي سخط العمال وتذمرهم، فظهر هذا السخط واضحاً في بداية القرن العشرين ولم تكن

هذه الظروف بالهيئة بحيث يمكن السكوت عليها، ليا اضطر الكونجرس الأمريكي أن يعهد إلي لجنة من أعضائه بفحص شكوى العمال من حركة التنظيم العلمي، وقد جاء تقرير اللجنة مؤيداً لوجهة نظل العمال ومليء بالاعتراضات على مثل هذه الاتجاهات، وتحت تأثير هذه الاعتراضات.

وبظهور نقابات العمال ونموها بدأ رجال الأعمال يفكرون في وسيلة تكفل القضاء على التوتر الذي ساد العلاقة بين إدارة المنشآت والعاملين بها، فاقترح البعض إقامة إدارة خاصة في المنشأة تشرف على تنظيم العلاقة بين الإدارة والموظفين والعمال وقد ساعد على تبلور الفكر تقدم علم النفس الصناعي والتفكير في تطبيقه عند اختيار العمال والموظفين وإلمامهم بشتى الوظائف في المنشأة، فقد اعتقد الكثير ممن درسوا مبادئ علم النفس الصناعي أن الكثير من العوامل النفسية لها أثر على رضاء العمال عن أعمالهم، وأنه لكي نصل بكفاية العنصر الإنساني إلي أقصى حد ممكن يجب أن نبحث عن أنسب عامل لكل وظيفة.

وفي هذه الفترة أيضاً تقييم الوظائف Job Evaluation في صورته الأولى المبسطة، إذ وضعت بلدية مدينة شيكاغو كادراً لموظفيها مبنى على نظام مبسط لتقييم الوظائف، ثم نقلته عنها شركة أديسون للكومنولث فكانت أول شركة تطبق هذا الأسلوب.

هنري فايول:

في الوقت الذي كان تيلور يقدم ويعرض أفكاره ظهرت محاولات هنري فايولي في فرنسا حيث ركز على تحليل مشاكل الإدارة العليا، ويرى فايول أن النجاح في الإدارة مرهون بمدى اعتماد المدير على مجموعة من المبادئ كالتخصص وتقسيم العمل، وحدة الأمر، السلطة والمسئولية، المساواة، تدرج السلطة والتعاون، المركزية، الطاعة والانضباط، وإخضاع المصالح الشخصية للمصالح العامة... الخ ويلاحظ على هذه المبادئ ارتباطها مع كل من تحسين العلاقات الإنسانية وكفاءة الإنتاج فضلاً عن ارتباطها الوثيق بأداء التنظيم.

وقد أشار فايول إلي أنه لتحقيق حسن سير الإدارة لابد من الربط بين السلطة والمسئولية، ووحدة الرئاسة، ووحدة التوجيه، والاتصالات الأفقية، وتقسيم العمل، منح الحوافز المادية بدرجات متفاوتة طبقاً لنوع المشروع، والنظام، والعدالة بين العمال، واستقرار وتشجيع العمال بروح الفريق.

المدرسة البيروقراطية:

قامت المدرسة البيروقراطية على أكتاف الجهود التي بذلها عام الاجتماع الألماني ماكس فيبر والذي عاش في الفترة من ١٨٦٤ إلي عام ١٩٢٠، ويعتبر ما قام به فيبر محاولة عملية لدراسة الإدارة أملاً في الوصول إلي مبادئ تحكمها.

مفهوم البيروقراطية:

يحمل مفهوم البيروقراطية العديد من المفاهيم: حيث تشير البيروقراطية إلي السلطة المستمدة من المكتب، كما يوضح أصل الكلمة الإغريقي بينما يري بعض طلاب الإدارة أنها تعني الجهاز الحكومي الذي يتكون من الدوائر والأقسام والمكاتب وغيرها.

والتي تتركز فيها الصلاحيات والتي يملكها عدد من العاملين الذين يتصرفون وفقاً لقواعد معينة.

أما معنى الشعبي للبيروقراطية فقد عنى بع التطويل والتأخير (الجرجرة) في أداء الأعمال الحكومية والالتزام الحرفي بالقانون واللوائح والنظم، ومما جاء تعبيراً عن هذا المعنى قول بعض الناس: (ما هذه البيروقراطية) (ما هذا الروتين البيروقراطي).

وهو أمر أدى في النهاية إلي التخلف الإداري والاهتمام بالشكل دون الجوهر، وقد دفعت هذه النظرة باتجاه الاستبداد والتحكم الطبقي لكن التعريف الاصطلاحي للبيروقراطية والذي يقول: البيروقراطية تعبر عن الجهاز الحكومي الذي يتكون من وزارات ومؤسسات وإدارات تتركز فيها السلطة ويدير شؤونها عدد من الموظفين، تحكم إجراءات روتينية أكثر تعبيراً عن النظام الرسمي للقواعد والوحدات من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية.

ولعل أفضل تعريف هو الذي جاء على لسان علماء الاجتماع والذين يقولون عن البيروقراطية بأنها (الظاهرة التي ترافق المنظمات كبيرة الحجم المعقدة) وهذا التعريف يلقى تقديراً واحتراماً من قبل طلبة، الإدارة نظراً لما يتمتع به من واقعية، ونضيف إلي تعريف البيروقراطية ما يقوله آخرون: (بأنه نمط اجتماعي ذات خصائص معينة) وتشمل الخصائص ما يلي:

١. تقسيم التخصص والمقدرة والمؤهل العلمي.

٢. التدرج الهرمي تقسيم المنظمة إلي مستويات تشبه الهرم بحث تخضع المستويات الأدنى إلي إشراف ورقابة المستويات الأعلى.

٣. وجود قواعد رسمية تحكم سلوكيات العاملين وقراراتهم ضماناً للاستقرار.

٤. سيادة الموضوعية بين الأعضاء وبينهم وبين عملاء المنظمة.

٥. الوظيفة ليست ملكاً لمن يقوم بأمرها.

٦. الخدمة في المنظمة عبارة عن مهنة لمن يشغلها، يستمر فيها مدى حياته.

٧. الفصل التام بين المتملكات الشخصية والمال العام.

٨. نظم اختيار العاملين وترقيتهم يقوم على أساس الكفاءة والجدارة.

هذه الخصائص وما تبعها من تقسيم العمل بموضوعية وقواعد مجردة، قد ساعدت في تحقيق أهداف المنظمات الإدارية من خلال مشاركتها مشاركة فاعلة في النمو الاقتصادي في الدلو الصناعية.

وفي ألمانيا ما يدل صراحة على هذا الدور الإيجابي الذب قامت به البيروقراطية، فقد حففت ألمانيا قدراً كبيراً من التقدم، على كافة الأصعدة الأمر الذي مكنها من الوقوف على قدميها بعد الحرب العالمية الثانية، وفضلاً عن هذا، فالبيروقراطية ما زالت تمتلك التقدير من الدول النامية التي تتطلع إلي النمو والتقدم.

لكن تطبيق البيروقراطية، منا ناحية أخرى، أفرز العديد من السلبيات والتي هي كما يلي:

١. تضخم الأعباء الروتينية بسبب تقسيم العمل إلي وحدات صغيرة.

٢. عدم اعتناء العاملين بصالح المنظمة، واهتمامهم فقط باستيفاء الإجراءات.
٣. شعور العاملين بأنهم يعلمون كالآلة.
٤. يقوم التشابه في السلوك وتوحيد بسبب الالتزام بالإجراءات إلي قتل روح الابتكار، كما يؤدي إلي التحجر.
٥. عدم التفاعل مع بيئة المنظمة يحول دون تمكن الإدارة من تحقيق أهدافها وشفافيتها.

وبسبب هذه السلبيات جاءت الدعوات من أجل إصلاح البيروقراطية، ومثال ذلك جاء في كتابات ميشيل كروزير "الظاهرة البيروقراطية" ودراسة بيتر بلاو فقد طالب كروزير بتفتيتها.

تقييم المدارس الكلاسيكية:

أسهمت فعلياً في تحقيق نتائج إيجابية وملموسة على مستوى رفع الكفاية الاقتصادية، الأمر الذي خلق حماساً لها طوال فترة وبدايات القرن العشرين، كما أنها بلا شك خلقت أثاراً مهمة في مجال إدارات الأعمال ومشاريعها حتى اليوم، كذلك فإن هذه الحركة قد مثلت دون شك، نقطة تحول أساسية في الفكر الإداري، وبالقدر الذي جعلته متوازياً في نهضة وتطوره مع بقية العلوم الاجتماعية التي تعتبر سابقة على حقل الإدارة من حيث نشأتها ودراستها المنظمة.

أهم ما واجهته من انتقادات:

أولاً: إن تركيز هذه الحركة على هدف العملية بتجاهل الجانب غير العاقل أو غير الرشيد في الشخصية البشرية، وما يتصل بهذا الجانب من أبعاد قيمية انفعالية ليس من السهل إخضاعها لأي منطق عملية لأنه ليس ممكن فهمها واكتشافها وقياسها بصورة علمية.

ثانياً: تركيزها على مطالب الكفاية الاقتصادية، وعلى الزاوية أو الناحية المادية في العمل وإهمالها عن عمد الناحية الإنسانية المتمثلة في غياب العاملين وحاجاتهم غير المادية والتي تمثل متغيرات أساسية في وجودهم وشخصيتهم، وكذلك إهمالها المتعمد للبيئة الخارجية للمنظمة الإدارية وأهمية هذه البيئة على المنظمة ونشاطاتها وفعاليتها.

ثالثاً: إن تركيز هذه النظرية على ضرورة التزام العاملين في الإدارة باللوائح والإجراءات والمواقيت التي يتم تحديدها التزاماً حرفياً وبصورة أوتوماتيكية يهمل الجانب الإنساني للأفراد ويحولهم لمجرد آلات تنفيذية وغير قادرة على تقديم أية مبادرات أو إبداعات، الأمر الذي ينعكس سلباً على القرار.

المدرسة الإنسانية (حركة العلاقات الإنسانية):

يمكن تعريف المدرسة الإنسانية أو حركة العلاقات بأنها النظر إلي العمل الإداري من زواياه الإنسانية. حيث يتم استخدام العلوم السلوكية: علم النفس والاجتماع والانثرويولوجيا في فهم تفسير السلوك الإنساني داخل منظمات الأعمال.

انصب اهتمام هذه المدرسة على العامل في المنظمات الإدارية باعتباره قيمة عليا في المجتمع وبنظر إليه نظرة إنسانية صحيحة، أعطت هذه المدرسة اعتباراً لمفاهيم جديدة في عالم المنظمات الإدارية، شملت هذه المفاهيم التعاون، القيادة، الجماعات غير الرسمية، الاتصالات الإدارية والحوافز غير المادية.

ولعل السبب وراء ظهور تلك المدرسة هو اشتداد مشاكل العمال وسوء الأوضاع والعلاقات غير الودية التي سادت بين العمال من جهة وأصحاب العمل من ناحية أخرى، تمثل ذلك في كثرة الإضرابات والاضطرابات وحالات التوقف عن العمل، وكانت النتيجة ضعف الإنتاج وانخفاض الروح المعنوية، فقد أوضحت الدراسات التي قام بها طلاب الإدارة مقدار المعاناة الكبيرة نتيجة تطبيق مبادئ وقواعد الإدارة العلمية التي توصلت إليها حركة الإدارة العلمية والإدارة التشغيلية على يدي تايلور وفايول.

كانت بداية أبحاثهم هي تجاربهم التي تهدف إلي اختبار صحة بعض الفرضيات التي تقول بوجود علاقة بين كمية الإنتاج والأجرة والإضاءة والتهوية ومنع الضوضاء.

تجارب هاوثورن:

تجربة الإضاءة:

كان حقل هذه التجارب شركة كهرباء في بلدة هاوثورن في ولاية شيكاغو، تهدف التجربة إلي العرف على أثر الضوء في إنتاج العاملين، تم اختيار جماعتين تعملان في ظروف عمل واحدة، سميت المجموعة الأولى مجموعة المراقبة التي ظلت تعمل دون تغيير، بينما سميت المجموعة الثانية مجموعة التجربة، والتي جرى على ظروف عملها الكثير من التعديلات والتغيرات، زادت كمية الإضاءة في مجموعة التجربة وبقيت على حالها في مجموعة المراقبة، زادت الإنتاجية في المجموعتين ونقضت كمية الإضاءة في مجموعة المراقبة، وكانت النتيجة أيضاً زيادة الإنتاجية في المجموعتين.

الآثار والنتيجة:

تشير الدراسة إلي عدم وجود علاقة بين كمية الإنتاج وظروف العمل المادية المحيطة بالعامل (الإضاءة).

تجربة جمع أجزاء التلفون:

قام التون بمعاونة مجموعة من الباحثين باختيار خمس من الفتيات أخبرن بالغرض من التجربة والذي يتمثل في معرفة أثر أنواع مختلفة من ظروف العمل في المنظمات الإدارية والجدير بالذكر أن العاملات الخمس كن يعملن دون انقطاع طول مدة الأسبوع.

ففي الأسابيع الأول من التجربة ظلت ظروف العمل دون تغيير وكانت النتيجة زيادة الإنتاجية، وثم إدخال بعض التعديلات في ظروف عمل الفتيات، قلت ساعات العمل عن ٤٨ ساعة حيث منحت الفتيات فترتين للراحة، طول كل فترات الراحة خمس دقائق وكانت النتيجة زيادة الإنتاجية. زادت فترات الراحة إلي ست وكانت النتيجة زيادة الإنتاجية ونقصت الفترات إلي فترتين طول الفترة الأولى عشر دقائق والثانية خمس عشر دقيقة، وقد تزامن ذلك التغيير مع تقديم بعض المركبات والمأكولات للفتيات، وكانت النتيجة زيادة كبيرة في معدلات الإنتاج وعادت الأمور إلي ما كانت عليه قبل إجراء

التجربة، حيث العمل دون انقطاع ودون تقديم أي نوع من المرطبات والمأكولات وكانت النتيجة الزيادة في معدلات الإنتاج والتي بلغت أرقاماً قياسية.

المفاهيم التي توصلت إليها العلاقات الإنسانية:

توصلت حركة العلاقات الإنسانية إلي عدد كبير من المفاهيم التي من شأنها تحقيق كفاءة وفاعلية العاملين ولعل أهم هذه المفاهيم هي ما يلي:

١. أن العمل لا يستقيم ولا يؤدي إلي نتيجة ملحوظة إلا إذا تلازمت الحوافز المادية والمعنوية.

٢. تلعب الجماعات غير الرسمية دوراً كبيراً في كمية الإنتاج وإضافة إلي القوة الفسيولوجية المادية للعامل.

٣. يصاحب إنشاء الجماعات الرسمية قيام جماعات غير رسمية أخرى تتعدد بتعدد مصالح واتجاهات العاملين يكون لهذه الجماعات غير الرسمية تأثيراً على أداء العاملين الذين ينتمون إليها.

٤. تهيئة العامل وخلق ظروف العمل الملائمة بين العاملين وقياداتهم وتوفير ظروف الراحة والترويج والمشاركة في إدارة المنظمة.

رواد حركة العلاقات الإنسانية:

ظهرت مفاهيم حركة العلاقات الإنسانية على يد وجهود مجموعة من المفكرين ولعل أهم هؤلاء المفكرين هم:

١. أبراهام ماسلو.

٢. التون مايو.

٣. ماري باركر فوليت.

٤. شستر بارنارد.

٥. دوغلاس ماكريجر.

المدخل الكمي في الإدارة:

يتبنى أنصار المدرسة الكمية في الإدارة الطريقة العلمية كإطار عام لحل المشكلات الإدارية مع التركيز على الحكم والتقدير الموضوعي وطرح التقديرات والاجتهادات الذاتية جانباً، وتعتبر هذه المدرسة لحركة الإدارة العلمية التي تزعمها تايلور والتي تضمنت التأكيد على إتباع الطريقة العلمية في حل المشكلات الإدارية التي تعترض الإدارة.وتنظر المدرسة الكمية بصفة خاصة إلي المدير على أنه متخذ قرارات يستخدم فيها التحليل العلمي المنظم والأساليب والنماذج الرياضية للوصول إلي أعلى درجة ممكنة من الكفاية والدقة في تحقيق الأهداف الموضوعية.وتحتوي المدرسة الكمية مداخل فرعية أو مداخل جزئية مثل مدرسة بحوث العمليات ومدرسة اتخاذ القرارات والمدرسة الرياضية والإحصائية في تحليل المشكلات ومعالجتها للوصول إلي أفضل الحلول الممكنة، وسوف نتناول مداخل هذه المدرسة باختصار فيما يلي:

١/ مدخل بحوث العمليات:

يعرف "ميلروستار" بحوث العليات في أبسط صورها على أنها النظرية التطبيقية للقرارات ويضيفان بأن بحوث العمليات تستخدم أي وسائل علمية أو منطقية لمواجهة المشكلات التي تقابل المدير في سعيه لتحقيق الرشد عند تعامله مع مشاكل القرارات. وهم يركزون على بحوث العمليات تهتم بحل المشاكل الواقعية التي تقابل المدير.

وتقدم الجمعية الأمريكية لبحوث العمليات تعريفاً شاملاً: هو بحث العمليات أسلوب تجريبي، وتطبيقي موجه نحو ملاحظة وفهم التنبؤ بسلوك وأنظمة الإنسان والآلة، ورجال بحوث العمليات ينشطون في تطبيق هذه المعرفة على المشاكل العملية لميادين الأعمال والحكومات والمجتمع بصفة عامة.

والمحولات الأولى لتطبيق بحوث العمليات وظهورها كانت أثناء الحرب العالمية الثانية حينما استخدمت في نظم الرادار الدفاعية ونظام الدفاع الجوي البريطاني كما تم استخدامها في أمريكا أثناء الحرب في التعامل مع عديد من المشكلات الحربية مثل تعبئة

القوافل البحرية والغواصات وتحقيق دقة عالية في إصابة الأهداف وكانت المحاولات الأولى لاستخدام بحوث العمليات في الأربعينيات من القرن الماضي في الحرب هو الأساس لاستخدامها في الجوانب المدنية ولم يستقر هذا الميدان من المعرفة إلا في نهاية الخمسينيات من القرن المنصرم.

من ناحية أخرى فإن انتشار الحاسبات الالكترونية وتطورها من حيث حجم الذاكرة وتعقيد العمليات الحسابية والمنطقية التي تقوم بها قد أدى إلي التوسع في حل النماذج الرياضية لبحوث العمليات ما يلي:

١. نموذج البرمجة الخطية.
٢. نموذج برمجة الأهداف.
٣. نموذج صفوف الانتظار.
٤. نموذج مصفوفة النتائج.
٥. نموذج المباريات.
٦. نموذج التخصيص.
٧. نماذج النقل.
٨. شبكات الأعمال.
٩. سلاسل ماركوف.
١٠. البرمجة الديناميكية.

إلا أن ما نوجه الأنظار إليه لا يمكن استخدام بحوث العمليات في جميع المشكلات التي تعترض الإدارة وخاصة المشكلات التي تتعلق بالجوانب الإنسانية والاجتماعية، حيث أن بحوث العمليات من خلال أدواتها ونماذجها تعالج المشكلات التي يتم صياغتها رياضياً والتعبير عنها كمياً في صورة وحدات عد وقياس محددة وملموسة.

عندما نعالج المشكلة في بحوث العمليات فلابد من تحديد الهدف من حل وتحديد بدائل حل المشكلة وبناء النموذج الرياضي المناسب وتوفير المعلومات اللازمة ومعالجة النموذج

رياضياً وإحصائياً للوصول إلي الحل الأمثل "تعظيم الربح أو تدنية التكاليف" ثم تطبيق الحل واختباره مرات عديدة واتخاذ القرار المناسب.

٢/ مدخل اتخاذ القرارات:

يهتم أصحاب هذه المدرسة باتخاذ القرارات الرشيدة والفعالة، وتعني عملية اتخاذ القرارات المفاضلة بين البدائل المتاحة لحل مشكلة ما واختيار أفضل البدائل واتخاذ قرار بتنفيذ هذه البدائل ومتابعتها، ويعالج رواد هذه النظرية أما القرار نفسه أو الأشخاص المنظمة لاتخاذ القرار والبعض منهم يقصر دراسته على الترشيد الاقتصادي للقرار، بينما يقوم آخرون بتحليل كل الأفعال التي تتم داخل المنظمة.

وهناك آخرون يتوسعون في نظرية اتخاذ القرارات بحيث تشمل بالإضافة إلي ما سبق الجوانب النفسية والاجتماعية والظروف المحيطة بالقرارات وبالقائمين باتخاذها ومعظم أعضاء هذه المدرسة من النظريتين الاقتصاديتين الذين يستخدمون في دراستهم النماذج الرياضية والإحصائية.وفي حدود الأربعينيات والخمسينيات من القرن الماضي ظهر دور القرارات في العملية الإدارية والتنظيم إلي درجة أن عديد من أصحاب الفكر الإداري أولوا النظر للعملية الإدارية كاتخاذ قرار شيء آخر من النشاط الإداري، ذلك لأنه بعد الحرب العالمية الأولى وظهور الكساد العالمي والأزمات الاقتصادية والحرب العالمية الثانية وما يترتب على ذلك من مشكلات اقتصادية تتعلق بندرة الموارد اقتصادياً وإدارياً كل هذا أدى إلي تحديد الاستراتجيات واتخاذ القرارات البديلة لمعالجة مثل هذه الأزمات.

ونستطيع أن نؤكد أن عملية اتخاذ القرارات تطورت تطوراً ملحوظاً خلال العقود الخمسة الأخيرة بحيث أصحبت هناك نظريات مستقلة ومتعددة لاتخاذ القرارات مثال نظريات اتخاذ القرارات التنظيمية ونظرية اتخاذ القرارات السلوكية، ونظرية اتخاذ القرارات اعتماداً على نمازج عمل الإدارة مثل بحوث العمليات والإحصاء والحاسب الآلي، مما ساعد على تطور نظريات صنع واتخاذ القرار تطور الأساليب الإحصائية ونظم المعلومات الإدارية بصفة عامة والذي كان للحاسبات الالكترونية فضل كبير في ذلك.

٣/ مدخل النماذج الرياضية:

يعتقد أعضاء المدرسة الرياضية – والتي تضم مدرسة بحوث العمليات واتخاذ القرارات – أنه إذا كانت الإدارة أو التنظيم والتخطيط والرقابة عمليات منطقة رشيدة فإنه يمكن التعبير عنها برموز ونماذج رياضية ويتخذون من النموذج أساساً للتعبير عن هذه العلاقات بالنسبة لأهداف معينة.

من ناحية أخرى لا يمكن أن نذكر أن المدارس الإدارية الأخرى قيد استخدمت النماذج الرياضية، إلا أن رواد المدرسة الرياضية أرادوا أن يكون ذلك من خلال إطار متكامل النظرية الإدارية الرياضية. إلا أن ما يمكن أن نضيفه أن المدرسة الرياضية ونماذجها قد ساعدت رجال الإدارة على التفكير المنظم لحل عديد من المشاكل الإدارية، ولكنها في ذات الوقت لم تقدم حلولاً لمشاكل السلوك الإنساني داخل منظمات الأعمال.

وفي الختام نؤكد أن جميع النماذج الرياضية ونماذج بحوث العمليات الحاسبات الالكترونية ظهرت وتطورت لخدمة الإدارة ومتخذي القرارات الإدارية.

إدارة نظم المعلومات:

تقوم هذه المدرسة بتخزين المعلومات وتغذية المديرين بها وهذه المعلومات تغطي جميع أنواع النشاط في المنظمة وتبدو أهمية نظم المعلومات في المنظمات الكبيرة الحجم، والتي تملك وحدات إنتاجية وفروع متعددة في مناطق مختلفة، على سبيل المثال، شركة صناعية كبرى مركزها الرئيسي في القاهرة وتملك فروعاً ومكاتب بيعيه في أسوان، والإسكندرية وجنوب سيناء هذه الشركة تتمكن بواسطة استخدام نظم المعلومات أن تطلب من مدير فرع أسوان معرفة حجم المخزون السلعي من المواد الخام، وحجم العمالة والأرصدة النقدية وكل ما يود معرفته في جميع الفروع الأخرى، وكل هذا يساعده في اتخاذ القرارات السلمية لأن هذه المعلومات تتدفق بسرعة وسهولة وقت الحاجة إليها.

إن القيمة الأساسية التي قدمتها المدرسة الكمية تكمن في الوسائل التي تقدمها للإدارة لترشيد عملية اتخاذ القرارات هذه الوسائل لابد أن تجعل عملية القرارات أكثر يسراً

خصوصاً في مجال التخطيط والرقابة. وجدير الذكر أن تلك الوسائل الفنية المتقدمة مهما بلغت دقتها، ولا يمكن أن يكون بديلاً عن الذهن البشري بما يملك من قدرات إدراكية وذهنية لا تتوفر للوسائل الآلية.

نظرية الإدارة المعاصرة: إن المدارس الثلاث السابقة، الكلاسيكية والسلوكية والكمية تمثل مدارس فكرية متكاملة وقائمة بذاتها ولكن الفكر الإداري الحديث لم يتوقف عند هذا الحد بل دوام البحث عن نظريات جديدة تتيح فهماً أوضح ومعرفة أكثر شمولاً لنظرية الإدارة ولقد توصل العلماء إلي نظريات أخرى حديثة مثل نظرية الأنظمة، والنظرية الموقفية، نظرية Z.

نظرية الأنظمة: تنظر نظرية الأنظمة إلي المنظمة على أنها كيان متكامل أو منظومة تتكون من أجزاء ترتبط ببعضها بعلاقة تتفاعل وتداخل أي أن كل جزء يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها، وإن الكيان الكلي يتأثر بهذه الأجزاء جميعاً ويؤثر فيها إذا حدث تغيير في أي من هذه الأجزاء فإن الأجزاء الأخرى ومن ثم المنظومة في مجموعها تتغير أيضاً. تتكون المنظمة بناء على ذلك من مجموعة من العناصر الهامة هي: المدخلات، العمليات، والأنشطة، المخرجات، المعلومات المرتدة، والبيئة.

☒**المدخلات:** تتمثل المدخلات في الأموال والمواد الخام والمعدات والطرق والأساليب والمعلومات بالإضافة إلي المدخلات الرئيسية وهي الأفراد الذين وظفهم المنظمة في مختلف الوظائف التي تحتاج إليها لممارسة أعمالها.

☒**العمليات والأنشطة:** تعبر عن جميع الأنشطة التي تعالج بها المدخلات لتصبح مخرجات فيما بعد، وتختلف العمليات باختلاف أهداف المنظمة وطبيعة عمليها، من حيث كونها منظمة صناعية أو تجارية أو جهاز حكومي أو مؤسسة خدمية وفي كل من هذه الأنواع أنواع أخرى جزئية ففي المنظمات الصناعية توجد الصناعات الاستخراجية والتحولية، وفي مؤسسات الخدمات توجد الخدمات التعليمية والصحية والاجتماعية ..... الخ.

☒**المخرجات:** تتمثل المخرجات في المنتج النهائي الذي تقدمه المنظمة للمستهلكين أو المستفيدين والذي يترجم أهداف المنظمة في صورة مادية أو معنوية (السلع و الخدمات والأفكار) ويكون قابلاً للقياس حسب المعايير المحددة عند وضع الخطة.

☒**المعلومات المرتدة:** وهي معلومات تصل إلي المسئولين عن المدخلات وتصلهم من الجزء الخاص بالمخرجات، والمعلومات توضح ما إذا كانت النواتج قد تمت على أحسن وجه، ويلاحظ أن هذه المعلومات تمثل نوع من الرقابة لتصحيح مشار النظام ككل.

☒**البيئة:** إن التفاعل مع بيئة أهم إسهامات نظرية الأنظمة في المجال الإداري حيث تصف المنظمة بأنها منظومة مفتوحة، أي بينهما وبين البيئة المحيطة بها علاقة تفاعل فهي تأخذ المدخلات من المجتمع والمنطقة التي تعيش فيها المنظمة، والتي فإن ما يوجد في المجتمع من عوامل اقتصادية اجتماعية وتعليمية وطبيعية وتكنولوجية تؤثر على نشاط المنظمة وأهدافها ومبادئها وسياساتها كما أن الأخير بدورها تحدث أثرها على المجتمع وتستمر هذه العلاقة التي تتميز بالتفاعل والأخذ والعطاء ما دامت المنظمة تمارس أعمالها وما دام المجتمع في حاجة إليها.

النظرية الموقفية:

تعتمد هذه النظرية على أن التعقد في مكونات المنظمات والتعقد في العملية الإدارية والتغير المستمر في البيئة والظروف والموارد أمور تجعل من الصعب الاعتماد على قواعد محددة وإجراءات موضوعية بصورة مسبقة في كل الحالات والظروف وبالتالي فإن هذه النظرية تقول أن المدير يجب أن يتصرف بناءاً على الموقف والظروف المحيطة وعليه يمكن القول وللتبسيط أن هذه النظرية تشير إلي المدير يتصرف بناءاً على المنطوق التالي: لو أن الظروف هي كذا وكذا، فإن التصرف السليم هو كذا وكذا، وهو يمكن تصويره كالآتي: أو .... فإن ....ويتشكك البعض في أصول هذه النظرية على أن نتائج البحوث العملية في الإدارة لم تثبت وحدانية أو عمومية مبادئ الإدارة، أي أن مبادئ الإدارة لم يتم إثبات صحتها في كل الظروف والمواقف، ومن هنا يصبح القول بأن لكل

ظرف أو موقف المبادئ التي تناسبه، أو أننا يمكن بأن مبادئ الإدارة التي تم الاستقرار عليها مثل هيراركية التنظيم وتعامل السلطة والمسئولية وغرها هي مبادئ مستقرة ومقبولة إلي حد كبير ولكن أسلوب تطبيقها قد يحتاج إلي بعض التعديل والتحرير حتى يتناسب مع الظروف المحيطة أو الموقف.فعلى سبيل المثل يمكن القول أن من المبادئ العامة هو تفويض السلطة للمرؤوسين واشتراكهم في اتخاذ القرارات وكتحرير من هذه المبدأ يمكن القول لو أن المرؤوس ذو شخصية سوية ومدرب وعلاقته بالرئيس جيدة فإن التفويض يؤتي ثماره، ولو أن المرؤوس ذو شخصية مضطربة وغيرة مدرب إدارياً فإن تفويض السلطة يجب أن يكون بحساب وقدر وبصورة محددة.ويعاب على هذه النظرية أنها لا تسعى إلي وضع حلول جوهرية وتترك الأمر للموقف، كما أنها تقلل من أهمية مبادئ الإدارة، ولكن تتميز هذه النظرية بأنها تمنح مرونة عالية للمديرين للتصرف حسب م تمليه الظروف والموقف.

نظرية Z:

يعتبر أوشي مؤسس أو صاحب هذه النظرية وتقوم هذه النظرية على المدخلات الخاصة بالإدارة اليابانية، والتي تقوم على أساس الفريق أي فريق العمل Team Work حيث يراعى أن التكامل والترابط بين الأنشطة وبين المهارات الخاصة بالأفراد هي أساس تكوين فرق العمل، وتكوين مثل هذه الفرق (فرق العمل) هي أساس القوة وأدوات التكامل بين المعلومات والموارد والأهداف.

بالإضافة إلي أن الإدارة بالمشاركة والإدارة بالاجماع من بين أساليب الممارسة أو من مكونات ودعائم نظرية Z. وتكون هذه المنظمة من النوع Z إذا تميزت بتعدد فرق العمل بها (مثل حلقات الجودة Quality-Circle أو الإنتاج وغيرها) ويكون المدير دوره تسهيلي فقط، والمسئولية جماعية، ويكون التركيز في إنجاز الأنشطة على تداخل وتكامل مهارات الأفراد، ويكون نمط الاتصال السائد هو الرأسي من أسفل إلي أعلى.

أ/ النموذج الياباني في الإدارة:

يركز هذا النموذج الياباني في الإدارة على جوانب من الإدارة اليابانية التي يمكن تطبيقها في مجتمعات أخرى خارج اليابان. لقد كان رائد هذا النموذج ويليام أوشي William Ouchi الذي قدم لنا نظرية (z) - سنتطرق لها بالتفصيل في فصل الدافعية والحوافز - التي يهدف من ورائها على استفادة الصناعة الأمريكية من التجارب اليابانية الإدارية الصناعية، مع الاحتفاظ بالقيم الأمريكية. لقد أكدت نظرية (Z) على عدة قضايا إدارية، منها: ضرورة الاهتمام بالعاملين من حيث الأمان الوظيفي ومشاركتهم في اتخاذ القرار والتأكيد على المسؤولية الجماعية في العمل، والاهتمام بالجودة وإيجاد سياسات واضحة فيما يتصل بالتطور الوظيفي للعاملين والتحكم في المعلومات، وإظهار المزيد من الاهتمام بالجوانب الإنسانية والقضايا الخاصة بالعمل بالنسبة للعاملين.

ب/ نظرية الثقافة التنظيمية:

ظهرت هذه النظرية في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة ومميزة في نهاية السبعينيات وبداية الثمانينات من القرن العشرين الميلادي. لقد حاول الكاتب شاين (١٩٨٥) E. Schien باعتباره من رواد هذه النظرية أن يقدم لنا مفهوم الثقافة التنظيمية بصورة محددة ودقيقة، وذلك من خلال الإشارة إلا أن جوهر الثقافة يكمن في طبيعة القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين أعضاء منظمة ما. كما يرى أن دراسة الثقافة التنظيمية يجب أن تشمل ثلاث جوانب رئيسية هي: الظواهر الملموسة والقيم والافتراضات الأساسية لأعضاء المنظمة بشأن طبيعة الإنسان والبيئة.

وفي الواقع إن مفهوم الثقافة التنظيمية يعد اليوم مجالاً حياً للدراسة والبحث في عالم المنظمات، حيث أنه يلقي قبولاً عاماً من الباحثين والمجلات المتخصصة في الإدارة. فلقد أفردت كثير من المجلات الدورية أعداداً خاصة ناقشت فيها مفاهيم نظرية الثقافة من حيث أثرها على سلوك الأفراد وأداء المنظمات، فضلاً عن ذلك يعد منظور الثقافة منهجاً جيداً في إدارة التغيير، وبخاصة عندما تعمل هذه المنظمات في بيئات غير مستقرة.

ج/ إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الكلية من المفاهيم الحديثة في الإدارة ليس في القطاع الخاص فقط بل والقطاع الحكومي على حد سواء ويعد ادوارد ديمنج Edwards Deming من أبرز رواد هذا المفهوم في اليابان بعد خروجها من الحرب العالمية الثانية (١٩٣٩-١٩٤٥). وأرادت أن تعيد بناء البلاد وتحسين صورتها بعد الهزيمة العسكرية، ودخول الأسواق العالمية، فاختارت الجودة إستراتيجية لها واستعانت بعدد كبير من الخبراء والعلماء في هذا المجال.

وكان منهم العالم الأمريكي إدوارد ديمنج وبعد أن طبقت الشركات اليابانية مبادئ ديمنج على مدار سنوات عديدة تحسنت الجودة الإنتاجية والتنافسية اليابانية بصورة مذهلة. وانهالت المكافآت والجوائز والاستحقاقات التي نالها ديمنج في اليابان، وبعد ذلك انتشرت أفكار ديمنج في الولايات المتحدة وبقية أرجاء العالم.

ولقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الكلية محور الاهتمام في مجال الإدارة الحديثة بل يمكن القول: بان إدارة الجودة الكلية تحظى اليوم باهتمام كبير في جميع أنحاء العالم بما فيها العالم العربي، حيث أوجدت الكثير من المنظمات العربية لها وحدات إدارية خاصة بالجودة في هيكلها التنظيمي، كما أوجدت برامج تدريبية خاصة بنشر هذا المفهوم.

لقد أكد مفهوم إدارة الجودة الكلية على عدد من المتطلبات المهمة لضمان تحقيقها في منظمات الأعمال يمكن استخلاصها فيما يأتي:

١. التزام الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول من اهتماماتها.

٢. التأكيد على أهمية دور العميل أو المستفيد من الخدمة أو المنتج.

٣. العمل باستمرار من أجل تحسين العمليات والإجراءات.

٤. التركيز على الجودة في جميع مراحل تقديم الخدمة.

٥. تأكيد وجوب التمييز بين جهود الفرد وجهود الجماعة.

٦. استخدام الأساليب الإحصائية لقياس الجودة.

٧. اشتراك المسئولين والعاملين في تطبيق مفهوم إدارة الجودة.

د/ الهندرة:

ظهر مفهوم الإدارة هندسة الإدارة وكما يحلو لبعضهم تسميته "إعادة هندسة نظم المعلومات" أو "الهندرة" في عام (١٩٩٠م) على يد مايكل هامر M. Hammer في مقالته التي نشرت في دورية هارفرد بزنس ريفيو ثم انتشر هذا المفهوم بصورة سريعة في الأوساط الأكاديمية وفي قطاع الأعمال، باعتباره اتجاهاً جديداً في علم الإدارة يمكن أن يؤدي إلي تغييرات جذرية في أداء المؤسسات لتتناسب مع متطلبات هذا العصر.

"والهندرة" كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي (هندسة) و (إدارة) وهي ترجمة للكلمتين الإنجليزيتين Business Reengineering أي إعادة هندسة الأعمال. هذا المفهوم الحديث يمكن تعريفه على أنه "وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة العمليات الأساسية وتصميمها بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات بما يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج" ومن هذا المفهوم يمكن القول أن الهندرة تعد خطوة متقدمة جداً نحو تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة المتمثلة في الجودة والخدمة والسرعة، وتهدف إلي التركيز على الأنشطة والتمحور حلو العميل وتوحيد الأعمال ودمجها، كما تهدف إلي التغيير الجزري في الأداء وتطوير بيئة الإدارة. وهناك عدد من الخصائص التي تميز مفهوم إدارة هندسة الإدارة عن غيره من المفاهيم السابقة، هذه الخصائص تتمثل أهمها فيما يأتي:

١. إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية.

٢. الاستخدام الضروري لتقنية المعلومات (IT) كمقوم ومساعد على مشروع إعادة هندسة الإدارة.

٣. التركيز على تحقيق الأهداف والنتائج الإستراتيجية.

هـ/ إدارة المعرفة:

برز الاتجاه نحو إدارة المعرفة في الكتابات الحديثة لعلماء الإدارة ويعد العالم الياباني إيكوجيدو نوناكا (I. Nonaka) من رواد هذا الاتجاه حيث لاقت دراسته المنشورة عام (١٩٩١م) قبولاً واسعاً في أوساط الباحثين الإداريين.

ووفق ما يرى أنصار هذا التوجه فإن المعرفة هي المصدر الأخير للميزة التنافسية. فعندما تتطور الأسواق والتكنولوجيا بتكاثر المنافسون ويتزايدون، وتتقدم المنتجات سريعا لكن تبقى المعرفة هي مجال الحسم، فالشركات الناجحة هي التي تعزز المعرفة وتنشرها على نطاق واسع في جميع أنحاء الشركة، وتجسدها بسرعة في تكنولوجيا ومنتجات جديدة.

كما يرى رواد هذا المفهوم أهمية بالغة للمعرفة تفوق باقي عوامل الإنتاج الأساسية (الأرض، العمل، رأس المال) وهي النوع الجديد من رأس المال الفكري الذي لا يخضع للتناقص والنضوب، وقد صنف ميشل زاك M. Zack المعرفة إلى ثلاثة مستويات هي:

أولاً: المعرفة الجوهرية:

وهي الحد الأدنى من المعرفة الذي يجب أن يكون في الشركات للقيام بعملها.وهذا النوع من العمل لا يحقق ميزة تنافسية للشركات.

ثانياً: المعرفة المتقدمة:

وهي المعرفة التي تجعل الشركة تتميز عن منافسيها، فربما كانت الشركة تملك المستوى نفسه من المعرفة لكن لديها القدرة على استخدام هذه المعرفة للتميز عن الآخرين.

ثالثاً: المعرفة الابتكارية:

وهي المعرفة التي تمكن الشركة من أن تقود السوق وتكون رائدة صناعية، وهذا النوع من المعرفة هو الذي يمكن الشركات من أن تكون قادرة على تغيير قواعد اللعبة في مجال صناعتها.

مما سبق نخلص إلي القول: إن الفكر الإداري لا يزال في تطور مستمر يفرضه واقع منظمات الأعمال وما تعيشه من تعقيدات وطموحات تتعلق بمحاولة التوازن بين بقائها

واستمرارها من جهة وتحقيق احتياجات ومتطلبات عملائها الداخلين والخارجين والبيئات التي تعمل فيها من جهة أخرى.

إلي جانب ذلك فإن الفكر الإداري سوف يظل خاضعاً للتطوير في المستقبل طالما أن هناك الكثير من المحركات والدوافع التي تدفع إلي هذا التطور التي من أبرزها حركة العولمة ومطالب منظمة التجارة العالمية، وانفتاح الشعوب على بعضها بعضاً من خلال تطور تقنيات المعلومات والحاسب الآلي وثورة الاتصالات.

الفصل الثالث
التخطيط

تقديم:

التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولي في المنظمة. ونظراً لأن هذه الوظيفة تحتاج إلى قدر كبير من التفكير والقدرة على التنبؤ بالظروف المستقبلية وما قد يترتب على ذلك من مخاطر، فإن القيام بهذه الوظيفة يكون من اختصاص الإدارة العليا في المقام الأول، وكلما كان التخطيط فعالاً ومبنياً على أسس علمية رشيدة، كلما أمكن أنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة، والتخطيط مطلوباً على جميع المستويات الإدارية إلا أنه أكثر أهمية على مستوي الإدارة العليا.وتتكامل وظيفة التخطيط مع الوظائف الأخرى من تنظيم وقيادة وتوجيه ورقابة وغيرها. بحيث لا يمكن الفصل بين هذه الوظائف، فالعملية الإدارية متكاملة مع بعضها البعض... بحيث يقوم أي مدير في أي مستوي أداري بوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في آن واحد وإن اختلف الوقت المطلوب لكل وظيفة حسب المستوي التنظيمي الذي يشغله هذا المدير، وسوف يناقش هذا الفصل أهم المفاهيم والعناصر الأساسية للتخطيط وذلك كما يلي:

<u>أولاً : مفاهيم أساسية في التخطيط:</u>

١/ تعريف التخطيط:

التخطيط كوظيفة إدارية ينطوي على تحديد الأهداف ورسم السياسات ووضع البرامج والإجراءات والتنبؤ بالظروف المستقبلية. وذلك لحل مشكلة معينة أو أتخاذ قرار في موقف معين أو لأنجاز عمل ما، وهناتك تعريفات عديدة للتخطيط:فيعرفه هنري فايول بأنه "التنبؤ للمستقبل والإستعداد له".كما يعرفه البعض بأنه "جمع الحقائق والمعلومات التي تساعد على تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج المرغوب فيها".كما يعرفه الدكتور إبراهيم درويش بأنه "نشاط يتعلق بالمستقبل وبالاقتراحات وبالقرارات التي سوف تحكم هذا المستقبل وتطبق فيه، وذلك في إطار البدائل الممكنة التي يجب تقييدها لاختيار البديل الأمثل والوسيلة التي تحققه".

أما جورج تيري فيقول أن "التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة.وأي كانت التعاريف نجد أن التخطيط هو الوظيفة التي لها الأولوية على سائر الوظائف الأخرى في المشروع، وهو الوظيفة التي تبني على أساس تحديد الأهداف الإستراتيجية والعامة للمنظمة ثم وضع السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ثم القيام بالتنبؤ الدقيق للمستقبل مع استخدام الأدوات العلمية المناسبة ثم بعد ذلك تحليل البدائل المتاحة لتحقيق الأهداف واختيار أفضلها.وتختلف التعاريف فمنها من يركز على اعتبار أن التخطيط هو دراسة الماضي والحاضر كأساس للتوقعات المستقبلية للظروف الممكن التعرض لها، والإستعداد لهذه الظروف في جميع الأحوال. ومن هذه التعاريف من يركز على أساس أن التخطيط هو بمثابة إتخاذ قرارات لحل مشكلة أو موقف معين. وإن كانت آراء الكتاب فلا يستطيع أحد أن ينكر ما لهذه الوظيفة من حيوية وفعالية للمنظمة ككل. فالتخطيط هو دراسة للمستقبل والتنبؤ بما سيكون عليه والإستعداد لذلك ولا تتم هذه الدراسات والتنبؤات إلا من خلال البيانات والمعلومات والكفاءة الإدارية للقائمين بعملية التخطيط.ومن العناصر التي تبرز الطبيعة المميزة لعملية التخطيط ما يلي:

١- يساهم التخطيط في تسهيل أنجاز الأهداف الرئيسية والفرعية للمشروع.

٢- يسبق التخطيط تنفيذ وظائف الإدارة الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة.

٣- تمارس وظيفة التخطيط على أساس المقارنة بين التكاليف التي أنفقت على أعداد الخطط وتنفيذها وبين درجة مساهمة الخطط في تحقيق أهداف المشروع فقد تساهم الخطة في إنجاز الأهداف المرغوبة ولكن بتكاليف مرتفعة أو غير ضرورية.

أهمية التخطيط: هناك العديد من الأسباب الأساسية للأهمية الكبيرة لنشاط التخطيط تتمثل هذه الأهداف في الآتي:

١- التغلب على عدم التأكيد والتغير: إن المستقبل بما يحيوه من عدم التأكيد وتغير يجعل التخطيط ضرورة من أهم الضروريات، وهو بهذا يحصن المؤسسة من مشكلات المستقبل.

٢- تركيز الإهتمام على النتائج حيث يوجه التخطيط الجهود نحو النتائج التي نشأت من أجلها المنظمة الإدارية.

٣- يعمل التخطيط على تخفيض التكاليف وتحقيق التنسيق بين العمليات الانتاجية ومن ثم ضمان حسن استخدام الموارد المادية والبشرية.

٤- تعتمد الإدارة في القيام بوظيفة الرقابة التي تعمل على التأكيد من التنفيذ وفقاً لما جاء في التخطيط.

٥- يساعد التخطيط في تنظيم وتوزيع العمل داخل المنشأة الإدارية.

خطوات التخطيط: من الممكن فهم وإدراك العملية التخطيطية إذا إستعرضنا الخطوات الرئيسية التي يجب أتباعها في كل عمليات التخطيط الكاملة ويشمل الشكل "٢-١" نموذجاً لخطوات التخطيط.

شكل متابعة ورقابة خطوات التنفيذ.

المصدر: د. سمير أحمد عسكر، أصول الإدارة، ص٨٦، دار القلم، الأمارات العربية المتحدة، دبي، ط٥، ١٩٩٧م.

وفيما يلي مناقشة لهذه الخطوات:

١/ الأهداف:

الخطوة الأولي في عملية التخطيط هي وضع أهداف المشروع الرئيسية وبعد ذلك الأهداف المشتقة أو المتفرعة لوحدات مختلفة، فالأهداف هي التي تحدد النتائج المتوقعة أو توضح النقاط النهائية التي يجب الوصول إليها، فأهداف المشروع ترشد أو توجه طبيعة الخطط التي تعكس هذه الأهداف. فتحدد الأهداف شبكة السياسات والإجراءات والقواعد والميزانيات التقديرية والبرامج التقديرية. فالتحليل والبحث يجب أن يسبق وضع الأهداف. وإن كنا نذكر الأهداف كنقطة بداية إلا أنها في نفس الوقت تعتبر نتيجة الجهود التخطيطية السابقة.

ونحن نتناول وضع الأهداف لابد أن نتحدث لشمولية التخطيط أو ما يعرف بالتخطيط الشامل، وكما يعرفه د. حمدي مصطفي المعاز بأنه:"يعني الدراسة المنظمة والمصممة لأجل تحديد أهداف المنظمة وتحديد الأهداف والخطة الواقعية المناسبة لتحقيقها بأحسن كفاءة ممكنة.

ويركز التخطيط الشامل على الأهداف طويلة المدي "المستمرة" ويركز أيضاً على الدراسة في المجال الصناعي وفرصة المنظمة في الحصول على حصتها من الأسواق وبالتالي نجده يتناول متغيرات كثيرة.

ونجد أن أهداف المنظمات بشكل عام قد تكون أحد الأهداف الآتية:

أ- تحقيق الربحية حيث أن أكثر المنظمات تسعي لتحقيق الربحية.

ب- الحصول على حصة ومركز في الأسواق.

ج- تطوير أساليب العمل بالمنظمة ومسايرة التقدم التكنولوجي.

د- خدمة المجتمع.

ه- النمو والإستقرار والتقدم والإستمرار ويعتبر هذا الهدف أيضاً هدفاً إستراتيجياً "أي طويل المدي" لكل المنظمات.

بينما تكون الأهداف النوعية الفرعية مثل:

-فتح فرع جديد للإنتاج، تحسين جودة المنتج، تطوير الخدمة المقدمة، أصلاح هيكل التمويل للمنظمة، أو تخفيض تكلفة الإنتاج وهكذا.

-ولابد أن تتناسق الأهداف الفرعية "النوعية" مع الأهداف العامة. بحيث أن أنجازها يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة "الرئيسية".

٢/ إفتراضات التخطيط:

والخطوة الثانية في عملية التخطيط هي وضع إفتراضات التخطيط أي تحديد عناصر المحيط الخارجي والمتوقع أن تعمل فيه خطط المشروع في المستقبل. ويعتبر التنبؤ من الأدوات الرئيسية لإفتراضات التخطيط مثل التنبؤ بكمية العمل، مستويات الأجور...الخ.

ويجب التفرقة بين عملية التنبؤ وتحديد الأهداف، فالتنبؤ يمد الإدارة بالتوقعات التي تحدث في المستقبل، أما الأهداف فهي النتائج التي ترغب الإدارة في الوصول إليها ويعتمد على فاعلية الإدارة وقدرتها على تحليل المستقبل.

٣/ تحديد الوسائل البديلة:

الخطوة الثالثة في عملية التخطيط هي فحص ودراسة الوسائل البديلة لتحقيق الأهداف. والمشكلة ليست العثور على بدائل، ولكن المشكلة هي تحديد عدد البدائل التي تكون أكثر فاعلية من غيرها في الوصول إلى النتائج المطلوبة.

٤/ تقييم الوسائل البديلة: الخطوة الرابعة في عملية التخطيط هي تقييم الوسائل البديلة بفحص نقاط القوة والضعف في كل بديل ووزن كل عامل من العوامل في ضوء أهداف وأفتراضات التخطيط.

٥/ القرار: والخطوة الخامسة في عملية التخطيط هي أختيار القرار أي اختيار الوسيلة المناسبة لتحقيق الهدف المناسب.

٦/ وضع الخطط التفصيلية: لا تنتهي عملية التخطيط عند نقطة اتخاذ القرار، بل يتطلب الأمر وضع الخطط التفصيلية أو المشتقة من الخطة الرئيسية. فإتخاذ قرار التنفيذ يتطلب وضع الخطوات التفصيلية اللازمة مثل تحديد المسئوليات، وضع الميزانيات، برنامج التنفيذ، والإجراءات والقواعد التي تجعل الخطة الرئيسية حقيقية.

وبعد الإنتهاء من وضع الخطوات الأساسية لعملية التخطيط تبدأ عملية التنفيذ للخطط ومتابعتها. ويبرز دور وظيفة الرقابة في عملية متابعة الخطط للتأكد أن التنفيذ يسير طبقاً للأهداف المنشود تحقيقها والكشف عن الإنحرافات والعمل على معرفة أسبابها وتصحيحها. فالعلاقة وثيقة بين وظيفة التخطيط والرقابة حيث أن الخطط هي أساس الرقابة والرقابة تضمن تنفيذ الخطط.

أنواع الخطط:

ينتج من عملية التخطيط للمشروع هيكل متكامل من الخطط تغطي كافة أنشطة المشروع، ويمكن تقسيم الخطط إلى عدة أنواع حسب الغرض من التحليل. فمن ناحية وظائف المشروع، نجد أن هناك خطة للتمويل، وخطة للتسويق وخطة للأفراد وخطة للإنتاج......الخ ومن حيث الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة يمكن تقسيم الخطة إلى خطة طويلة المدى تغطي عادة فترة أكثر من خمس سنوات، وخطة متوسطة المدى تتراوح ما بين سنتين وخمس سنوات، وخطة قصيرة المدى تغطي فترة أقل من سنتين، كما يمكن تقسيم الخطط حسب النشاط التخطيط إلى: الأهداف، الإستراتيجيات أو السياسات، البرامج، الميزانيات، الإجراءات، والقواعد. وسنناقش فيما يلي التقسيم بشيء من التفصيل:

الأهداف:

وهي النتائج التي تحاول المنظمة إنجازها، وتعتبر الأهداف مصيرية لنجاح المنظمة لأنها تحدد لها الاتجاهات، وأساس التقويم، والأولويات، وتسمح بالتنسيق، كما أنها ضرورية للتخطيط الفعال، والتنظيم والدفع والتحفيز، وأنشطة الرقابة.

ومن المواصفات الضرورية للأهداف الجيدة أن تكون:

-محددة بدقة.

-متحدية.

-قابلة للقياس.

-واقعية يمكن تحقيقها.

-متوافقة ومتناسقة.

-وواضحة.

ويجب أن يتم صياغة هذه الأهداف على مستوي المنظمة ككل وعلى مستوي كل قسم رئيسي بها.

الإستراتيجيات:

ويقصد بها وسائل تحقيق الأهداف، ومن أمثله البدائل الإستراتيجية للشركات التوسع الجغرافي، التنويع، الاستيلاء على المنافسين، المشاركة....الخ.

السياسات:

هي بمثابة توجيهات أو إرشادات عامة يتم وضعها للمساعدة في تحقيق الأهداف التشغيلية الموضوعة واتخاذ القرارات.

ومن ثم فهي:

أ- مرشد لصنع القرارات.

ب- تقلل من تكرار المواقف والأعمال.

ج- تساعد على تحقيق التكامل والتنسيق في الجهود بين الأقسام والأفراد المختلفين.

د-توفر جهد ووقت الإدارة العليا بعيداً عن الاستغراق في التفاصيل.

وغالباً ما يتم صياغتها في المستوي الإداري الأعلى ليلتزم بها المستوي أو المستويات التي تليه.

وتعتبر كل من الأهداف التشغيلية والسياسات من العناصر المهمة في تنفيذ الإستراتيجيات لأنها يلخصان توقع المنظمة عن أفرادها.

البرامج:

البرنامج هو مجموعة من النشاطات أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات فرص محدد. إنه يجعل الإستراتيجية ذات صيغة عملية.

الميزانيات:

وهي ترجمة لبرامج المنشأة في صور رقمية، حيث تتضمن وضع قوائم للتكلفة والإيرادات أو وحدات غير مالية التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والرقابة- فمثلاً تحدد ميزانية للإعلان، ميزانية للعلاقات العامة، وميزانية للمكافآت وهكذا.

الإجراءات:

وهي عبارة عن نظام أو خطوات متتابعة تصف بالتفصيل كيفية أداء محدد، وهي تصف في الغالب النشاطات التفصيلية المختلفة المطلوبة لإنجاز برنامج معين.

القواعد:

والقاعدة هي أكثر دقة من السياسة والإجراء لما ينبغي عمله وتحدد أساسيات معينة ينبغي الالتزام بها.

ويجب التمييز بين القاعدة والسياسة، فالسياسة تمثل خطوطاً عريضة يسترشد بها المديرون عند اتخاذ القرارات وتترك لهم حرية التقدير الشخصي في تفسيرها أو تطبيقها، في حين أن القواعد هي عبارة عن تعليمات محددة للقيام بعمل أو الامتناع عنه.

مبادئ التخطيط:

من أجل نجاح الخطط وضمان تنفيذها وحسن استخدام الموارد والثروات، لابد من مراعاة المبادئ التالية في عملية التخطيط:

١/ مبدأ حسن التنبؤ وسلامة الاستعداد: والتخطيط السليم يقوم على افتراضات وتقديرات اقتصادية واجتماعية علمية، لا الحدس والتخمين، والتكهن أو المهارات الشخصية أو القدرة على التخيل، ويثر هذا المبدأ لوضع الخطة. وقد دفع هذا الأمر إلى أنشاء أجهزة خاصة بالمعلومات والإحصائيات الاقتصادية كبنوك المعلومات.

٢/ سلامة الاستعداد للمستقبل: التخطيط يقتضي أن يكون المخطط الوسائل المادية والبشرية والتقنية والبشرية والفنية الضرورية لوضع التنبؤات موضع التنفيذ، والتخطيط يستدعي تعبئة جميع الموارد والجهود لضمان تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة.

٣/ مبدأ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ: إن إعداد الخطة والتصديق عليها وإجازتها مسئولية السلطة المركزية في الدولة والتشريعية والتنفيذية مثلاً وذلك من أجل تحقيق التنسيق والتكامل بين البرامج والمشروع والأنشطة والمهام. وهذا التنسيق والتكامل يقود إلى حسن الاستفادة من الإمكانات والعمل على توفيرها في الوقت المناسب- ويقتضي التخطيط لا مركزية المهام والواجبات حسب ما تقتضي به الظروف.

٤/ لزوم مرونة الخطة: قد تتعثر الخطط ويصعب التنفيذ بسبب بعض الظروف التي لم يتم التنبؤ بها والاستعداد لها، لذلك لابد من المرونة في وضع الخطط حتى يمكن معالجة المشاكل والتصرف في حالة حدوث تغييرات داخل الخطة.

فوائد التخطيط:

لوظيفة التخطيط عدة فوائد نورد فيما يلي أهمها:

١- يركز التخطيط في وضع الأهداف المحددة والتي توجه السلوك والقرارات المستقبلية.

٢- تفصل الخطط بوضوح الوسائل المناسبة المنطقية للوصول إلى الأهداف.

٣- يدخل التخطيط عناصر التحليل والمنطق والرشد في عمليات الإدارة ونشاطاتها.

٤- يسمح التخطيط للمديرين بتشخيص مبكر للمشاكل والتهديدات المتوقعة والفرص المتاحة في المحيط الخارجي للمشروع.

٥- ينهض التخطيط بأعباء الحصول على أفضل الموارد البشرية والمادية وصيانتها وإستخدامها وإصلاحها.
٦- يسمح التخطيط للإدارة بالتكيف مع المستقبل.
٧- يقلل التخطيط من عنصر عدم التأكد والمخاطرة التي يتعرض لها المشروع في المستقبل.
٨- يساعد التخطيط على تخفيض تكاليف المشروع بتركيزه على كفاءة العمليات أو الاستخدام الأمثل للموارد وتحديد مسئولية كل عمل.
٩- يعمل التخطيط على توفير الجهد وتجنب الوقوع في الأخطاء عند إتخاذ القرارات.

محددات التخطيط: لا يعتبر التخطيط من وظائف الإدارة التي يمكن ممارستها بسهولة ويسر. وقد تبذل الإدارة جهداً ووقتاً في عملية التخطيط ثم تجد النتائج مخيبة للآمال. ويرجع ذلك إلى وجود بعض المحددات في المشاكل التي تواجه عملية التخطيط في المشروعات ونوجز أهمها فيما يلي:
١- الافتقار إلى الدقة.
٢- صعوبة التنبؤ بالحقائق المتعلقة بالمستقبل.
٣- مشكلة نقص المعلومات.
٤- المعوقات النفسية ويقصد بها مقاومة العامين بالمشروع للخطط الجديدة.
٥- المعوقات الإدارية: ويقصد بها السياسات والإجراءات والقواعد المعمول بها في المشروع.

مستويات التخطيط: ترتبط مستويات التخطيط داخل المنظمة بالمستويات الإدارية المختلفة، ويمكن تقسيم مستوي التخطيط إلى ثلاث مراحل:

أ/ التخطيط الإستراتيجي: Strategic Planning

يتم في هذا النوع من التخطيط رسم الأهداف العامة المستقبلية للمنظمة على المدى الطويل ويتم التركيز على المتغيرات الخارجية التي تحيط بالمنظمة، وعلى ذلك تشكل

الخطة الإستراتيجية منهاجاً تسترشد به المنظمة في صنع القرارات الرئيسية بالمنظمة. يتم التخطيط الإستراتيجي بمستوي الإدارة العليا حيث أن الإدارة هي المسئولة عن تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

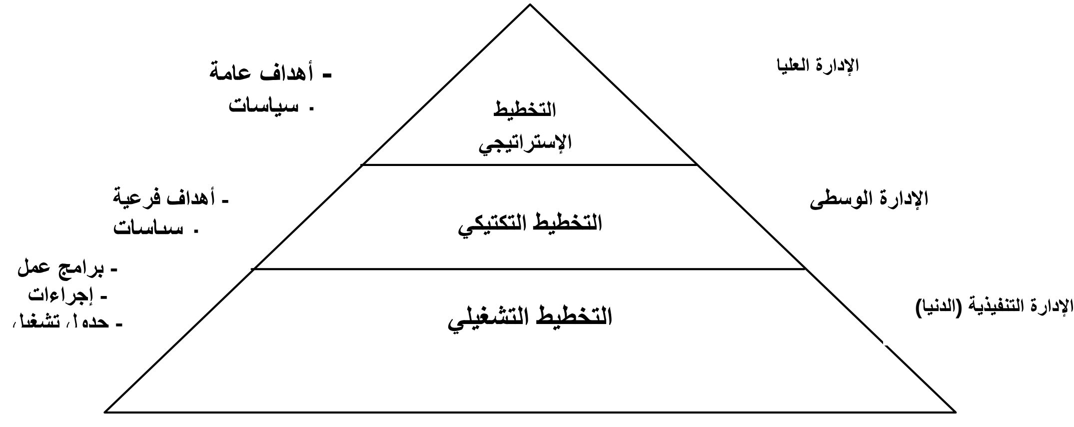
ب/ التخطيط التكتيكي Tactical Planning:

يقوم بهذا النوع من التخطيط الإدارة الوسطي، حيث يركز المديرون على المهام وبرامج الإنتاج والاحتياجات المالية والبشرية على الأقسام الوظيفية مثل خطة الإنتاج، خطة التسويق، خطة الإدارة المالية، لذا نرى أنها أنشطة قصيرة المدى تستخدم لتنفيذ الإستراتيجيات وهي أكثر تحديداً من الإستراتيجيات وتغطي فترة زمنية متوسطة.

ج/ التخطيط التشغيلي Operational Planning:

ويركز هذا النوع من التخطيط على برامج العمل والتي عادة ما تكون في المدى القصير أقل من سنة (شهور، أسابيع، أيام) ويمثل هذا على سبيل المثال في الإنتاج، تسليم البطاقة توضع من جانب الإدارة التشكيل وتحدد ما يجب القيام به بشكل تفصيلي.

والجدول التالي يوضح العلاقة بين المستويات الإدارية ومستويات التخطيط.



فوائد مشاركة العاملين في وضع الخطط للمنظمة :

يعتبر التخطيط أحد المهام الأساسية للمدير الفني الذي في الغالب يكون المدير المسئول عن إعداد الخطة خاصة التخطيط الإستراتيجي وتتدرج هذه المسئوليات لتشمل الإدارة

الوسطي والإدارات التشغيلية ولا يمنع ذلك من الاستعانة بالمتخصصين من خارج المنظمة، تحقق المشاركة في التخطيط من قبل الأفراد العاملين في الإدارة المزايا التالية:

١. تنمية مهارات العاملين في الإدارة على توفير المعلومات والقيام بعملية التخطيط.

٢. رفع الروح المعنوية للمرؤوسين مما يدفعهم إلى مزيد من العمل لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

٣. حماس العاملين على تنفيذ الخطة لأن كل فرد منهم أسهم في عملية التخطيط.

٤. الاستفادة من الخبرات الفنية والإدارية لدى العاملين في المنظمة.

مراحل إعداد الخطة:

قبل البدء في مرحلة إعداد الخطة. يحاول المخطط عند وضع الخطة الإجابة على الأسئلة الرئيسية التالية:

١. ماذا يمكن عمله؟ ما هي الفرص المتوفرة والمخاطر الموجودة؟

٢. ماذا تستطيع عمله؟ ما هي إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية؟

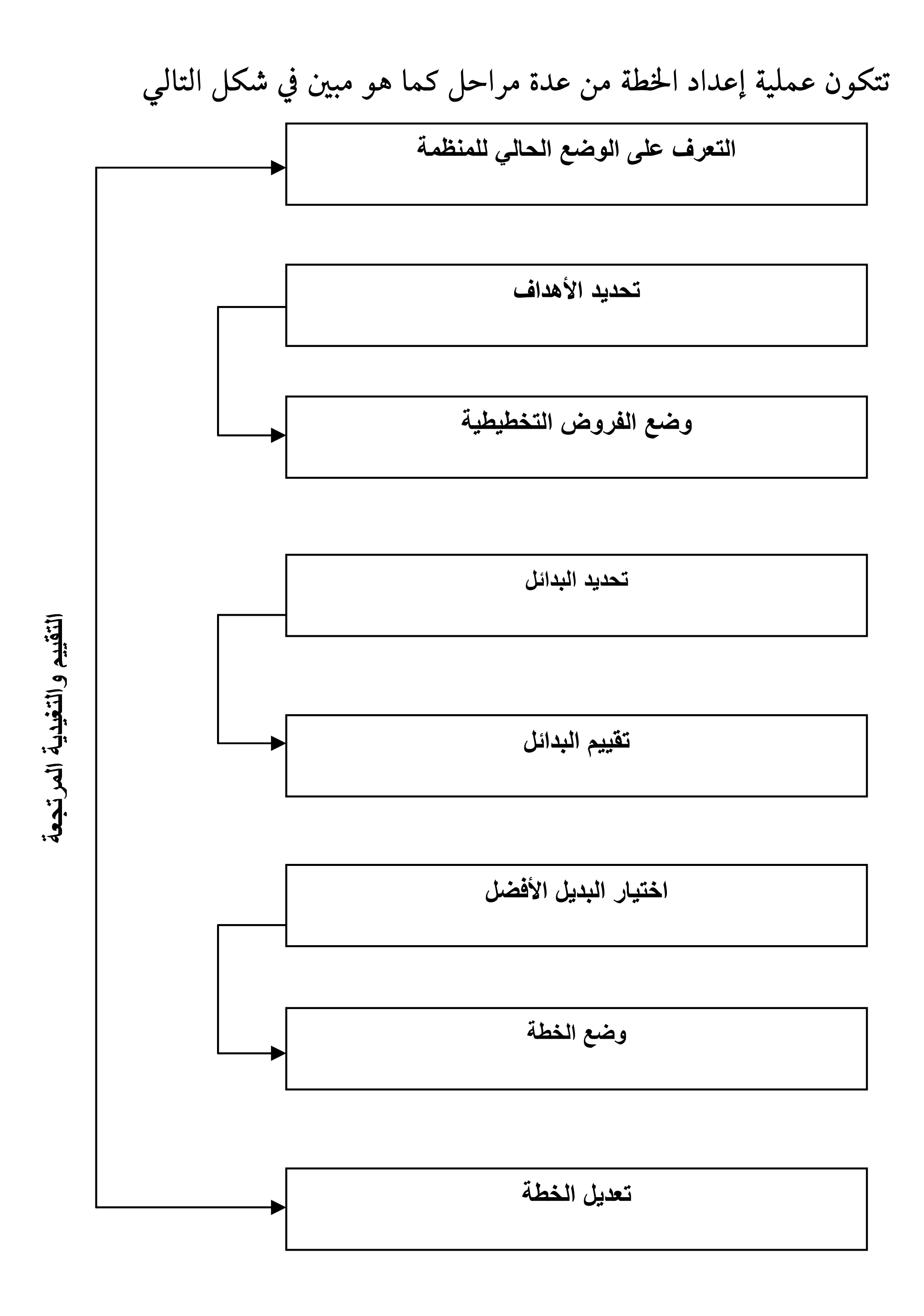
٣. ماذا تود عمله؟ ما هي رغبات المنظمة ورغبات مديريها والمعنيين بها؟

٤. ما هي الأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف المنشودة؟

٥. من هو المسئول عن هذه الأنشطة؟

٦. ماذا يتوجب علينا عمله؟ ما هو قرار المؤسسة على ضوء التحليل السابق (فرص ومخاطر، ونقاط ضعف وقوة، ومهارات مميزة، رغبات الإدارة).

تتكون عملية إعداد الخطة من عدة مراحل كما هو مبين في شكل التالي



١/ التعرف على الوضع الحالي في المنظمة: إن الخطوة الأولي في عملية التخطيط هو التعرف على نقاط الضعف والقوة في المنظمة ومحاولة التعرف على البيئة الخارجية للمنظمة ومدى الاستفادة منها.

ويتضمن دراسة البيئة الخارجية النظر إلى العديد من المتغيرات. كالتقييد بالطلب في السوق. والتغيير في المنافسة المحلية والخارجية، التغيرات على المستوي التقني، وكذلك التغيير في السياسات الحكومية وفي العناصر البشرية والمادية.

٢/ تحديد الأهداف: الهدف من إعداد الخطة هو تحقيق أهداف المنشأة أو المنظمة وتعرف الأهداف بأنها نتائج أو حالات تسعي المنظمة لتحقيقها. وغالباً ما يكون للمنشأة أكثر من هدف تسعي إلى تحقيقه، فالشركات الصناعية تسعي إلى تصنيع المنتجات كما تهدف إلى تحقيق جودة مناسبة في المنتج، وكذلك المؤسسات التعليمية لا تهدف إلى تعليم الطلاب القراءة والكتابة والمعارف والعلوم فقط بل تهدف إلى غرس روح المواطنة والانتماء والتهذيب الأخلاقي في نفس الطلاب. لذا كان تعدد الأهداف أمراً طبيعياً في المنظمات.

تحدد الإدارة العليا الأهمية النسبية لأهداف الخطة أي أن الإدارة تقوم بترتيب الأهداف مراعية في ذلك الأمور التالية عند تحديد الأهداف على النحو التالي:

أ- أن تكون الأهداف واقعية يمكن تحقيقها، بإمكانيات مادية وبشرية تسمح لها بتحقيق تلك الأهداف.

ب- أن تكون الأهداف واضحة ومحددة.

ج- أن تصاغ هذه الأهداف بشكل كمي بحيث يمكن قياسها وتحديد مستوي الإنجاز.

د- أن تكون الأهداف الفرعية متناسبة مع بعضها ومتناسقة مع الهدف العام للمنظمة.

ه- أن تعكس الأهداف رسالة المنظمة.

٣/ وضع الفروض التخطيطية:

وضع الفروض والاحتمالات لمحاولة التعرف على ما سيحدث من تغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ودورها في إنجاح أو عرقلة تنفيذ الأهداف وذلك من عدة

جوانب اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية. أي بعبارة أخرى البيئة المستقبلية التي ستعمل فيها الخطط. وتستلزم هذه الخطوة القيام بتنبؤات مثل نوع وطبيعة الأسواق في المستقبل، حجم المبيعات، نوعية العملاء، المنافسين، الأسعار، معدل الأجور، التكاليف، منافذ التوزيع، الأسواق...الخ.

ويمكن تقسيم الفروض التخطيطية إلى ثلاثة أنواع:

أ- فروض خارجية لا يمكن للمنظمة السيطرة عليها، مثل النمو السكاني، مستويات الأسعار، البيئة السياسية والدوريات الخارجية.

ب- فروض لا يمكن السيطرة عليها، ولكن يمكن التأثير عليها، مثل افتراضات الشركة بخصوص حصتها في السوق، معدل دوران المال، السياسة السعرية للمنظمة.

ج- فروض يمكن السيطرة عليها، فروض داخلية يمكن للمنظمة السيطرة عليها، ويتم إقرارها إلى حد كبير بواسطة المنظمة، مثل سياسات وبرامج الإنتاج والتوسع في أسواق جديدة، اختيار موقع المصنع، جودة المنتج، الكفاءة التشغيلية للمنظمة.

٤/ تحديد البدائل: بعد تحديد ووضع الأهداف، يجب على الإدارة العليا أن تقوم بوضع قائمة البدائل المتاحة من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة سلفاً عند تحديد البدائل يجب على المخطط أن يأخذ في الاعتبار إمكانيات المنظمة من النواحي المادية والبشرية والمواد الأولية.

في الغالب نجد أن أي خطة لتحقيق هدف ما لها عدة بدائل لتحقيق هذا الهدف. يجب على الإدارة العليا تقليل هذه البدائل والاقتصار على ما يمكن تحليله والاستفادة منه وبعد تخفيض عدد البدائل يقوم المخطط باختيار هذه البدائل وهذا الاختيار قد يكون على جانب كبير من التعقيد فسيلزم إعداد تنبؤات مفصلة عن التكاليف والإيرادات لكل بديل.

٥/ تقييم البدائل: تصميم البدائل المطروحة لتحقيق الهدف، على ضوء معايير متعددة منها البديل الذي يحقق الهدف كاملاً بأقل تكلفة مادية وأقل جهد في الوقت المناسب.

أحياناً تجد الإدارة في المنظمة أن بعض الاقتراحات التي وضعت على أساس بعض البدائل، غير معقولة ويمكن استبدالها، وهذه الخطوة تساعد على تقرير أي البدائل أفضل في تحقيق أهداف المنظمة.

في الشركات الكبيرة قد تنطوي البدائل على عدد ضخم من المتغيرات والعديد من القيود مما يجعل عملية التقييم من أصعب الأمور مما أدي إلى استخدام نظم الحاسبات الآلية واستخدام طرق وأساليب جديدة كبحوث العمليات والتحليل للمساعدة في القيام بعملية تقييم البدائل.

٦/ اختيار البديل الأفضل:

يتم اختيار البديل الأفضل على أساس معايير ومؤشرات مستمدة من الإستراتيجيات.

الفصل الرابع

أصول التنظيم الإداري

مقدمة:

مصطلح التنظيم له معنيان شائع الاستخدام، فهو يستخدم في إطار الإشارة إلي المؤسسة أو مجموعة العمل كالمصالح الحكومية، أما المعنى الثاني فيشار به إلي عملية التنظيم نفسها – أي الطريقة التي يرتب بها عمل المنظمة ويوزع على الأفراد العاملين بها بصورة تؤدي إلي تحقيق الأهداف الموضوعة بأعلى درجة من الكفاءة.

وعرف التنظيم على أنه عبارة عن تجميع الأنشطة اللازمة للوصول للأهداف وتخصيص كل مجموعة من هذه الأنشطة إلي مدير معين مع منحه السلطة اللازمة للإشراف على هذه الأنشطة، بالإضافة إلي توفير التنسيق الأفقي والرأسي في هيكل المنظمة، ويجب تصميم هيكل المنظمة بحيث يحدد من يعمل ماذا ومن هو المسئول عن أي النتائج ويستبعد عقبات الأداء التي يمكن أن يسببها الارتباك وعدم التأكد فيما يتعلق بتوزيع المهام على العاملين ويوفر شبكات للاتصال وآليات لاتخاذ القرار تعكس وتدعم أهداف المنظمة، أما (Dessler) يرى أن التنظيم يقصد به ترتيب أنشطة المنظمة بحيث تساهم بصورة منسقة في تحقيق أهداف المنظمة، وبما أن المنظمة تتكون من أفراد متخصصين فإنه لابد من التنسيق بين مهام هؤلاء الأفراد لإحداث التكامل المطلوب لتحقيق الأهداف.

أولاً: تعريف التنظيم:يعرف التنظيم بأنه تجميع الأنشطة اللازمة للوصول للأهداف، وإسناد كل مجموعة من هذه الأنظمة على مدير محدد مع منحه السلطة اللازمة للإشراف على هذه الأنشطة فضلاً عن توفير التنسيق الأفقي والرأسي في هيكل المنظمة.

ثانياً: أهمية التنظيم:وصف (Dale) التنظيم على أنه عملية متعددة الخطوات وله قدر عالٍ من الأهمية لعمل المنظمة حيث أنه:

١. يحتوي على التفاصيل المتعلقة بالعمل اللازم إنجازه لتحقيق أهداف المنظمة فأي منظمة تم إنشاؤها لتحقيق مجموعة من الأغراض فالمستشفيات أنشئت للعناية بالمرضى، فرق كرة القدم أسست للفوز بالمنافسات الرياضية ومنشآت الأعمال خلقت لإنتاج السلع والخدمات ولعله من الواضح أن أياً من هذه الأغراض يمكن تحقيقه بطريقة مختلفة، ولكي يتم تحقيق أهداف المنظمة فإنه لابد أولاً من تحديد المهام المطلوب إنجازها للوصول إلي هذه الأهداف، فعلي سبيل المثال، قبل أن يبدأ المسئولون التنظيميون بالمستشفى في مساعدة المرضى عليهم أولاً شراء المعدات اللازمة، توظيف الأطباء والكوادر المساعدة الأخرى، تكوين الإدارات الطبية المتخصصة، الترتيب للحصول على الاعتراف من المنظمات المهنية، والتنسيق مع الجهات ذات الصلة في المجتمع.

٢. تقسيم العمل الكلي للمنظمة أي أنشطة يمكن أداؤها بالدقة المطلوبة بواسطة شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص والمنظمات تنشأ حقيقة لأن العمل المتوقع منها إنجازه لا يمكن أداؤه بواسطة شخص واحد منفرد، لذا فإن عمل المنظمة يجب أن يتم تقسيمه بصورة ملائمة بين العاملين فيها، وتعني كلمة ملائمة أمرين: الأول أن يتم تخصيص المهام للأفراد حسب مؤهلاتهم وقدراتهم لأداء عبءٍ زائدٍ عن قدراتهم أو أقل منها.

٣. يربط بين مهام الأفراد بالمنظمة بطريقة منطقية وكفاءة وكلما توسعت المنظمة ووظفت المزيد من الأفراد لإنجاز الأنشطة المختلفة فإنه يصبح من الضروري تجميع الأفراد الذين ترتبط مهامهم ببعضها، فالمنشاة الصناعية على سبيل المثال، عادة ما تحتوي على إدارات للمبيعات، الإنتاج، المالية، الأفراد، الحسابات، التسويق والبحوث، والتطوير، وتحتوي الإدارة الواحدة على أفراد ذوي مهارات مختلفة ومستويات خبرة مختلفة كذلك، والذين يكون التفاعل بينهم محكوماً بإجراءات محددة، هذا الأسلوب لتجميع الأعمال المتشابهة عادة ما يشار إليه بالتقسيم إلي إدارات.

٤. يضع آلية لتنسيق أعمال الأفراد بالمنظمة بحيث تصبح كياناً موحداً ومنسجماً وعندما يقوم الأفراد والإدارات بإنجاز أنشطتهم المتخصصة فإن الأهداف الكلية للمنظمة قد يتم

طمسها أو ربما تبرز الصراعات بين الأفراد بالمنظمة فعلي سبيل المثال قد يضغط مدير التسويق على إدارة منشأة صناعية لمنحه ميزانية أكبر للترويج لزيادة التعرف على سلع المنشأة رغماً عن أن مصالح المنشاة الكلية قد يمكن خدمتها بصورة أفضل عن طريق الاستثمار الرأسمالي بجلب معدات آلية لتخفيض تكلفة الإنتاج، وآليات التنسيق تمكن الأفراد بالمنظمة من تطوير رؤية كلية لأهداف المنظمة وتؤدي بالتالي إلي الحد من عدم الكفاءة والصراعات الضارة.

٥. يراقب فعالية المنظمة ويدخل التعديلات اللازمة للحفاظ على أو زيادة الفعالية ونسبة لأن التنظيم يعتبر عملية مستمرة فإن إعادة التقييم الدورية للأربع خطوات السابقة تصبح أمراً ضرورياً وكلما نمت المنظمة وتغيرت الظروف من حولها كلما زادت الحاجة إلي تقييم هيكلها التنظيمي للتأكد من ملاءمته للتشغيل الفعال والكفء لمقابلة احتياجات المنظمة الحالية.

العديد من المنظمات تتطور بصورة عشوائية وتقوم بإدخال التعديلات والإضافات على هيكلها التنظيمي من وقت لأخر لأسباب تكتيكية لاستيفاء غايات محدودة وهناك العديد من العوامل التي تحدد هيكل المنظمة الفعلي ومن بين هذه العوامل نذكر التكنولوجيا المستخدمة، الظروف البيئية التي تعمل فيها المنظمة وقيم الأفراد داخلها، وليس هناك طريق واحد أفضل لتصميم جميع المنظمات. فالهيكل الأكثر ملائمة للمنظمة يعتبر أمراً فردياً يختلف من منظمة لأخرى وحتى داخل المنظمة بمرور الزمن.

ثالثاً: مبادئ التنظيم الإداري:

تتلخص مبادئ التنظيم فيما يلي:

١/ **مبدأ وحدة الهدف:** لابد من وجود هدف محدد للمنظمة ككل ولكل إدارة أو وحدة من الوحدات المشاركة في تحقيق الهدف النهائي.

٢/ **مبدأ الفعالية:** يعتبر التنظيم فعالا إذا نجح في مقابلة أو تحقيق أهدافه بأقل قدر من الجهد والتكلفة.

٣/ **مبدأ الشرعية:** يعني أن تكون الأهداف التي يهدف إليها التنظيم مشروعة بحيث لا تتعارض مع القوانين والتشريعات والعادات والأعراف السائدة في المجتمع.

٤/ **مبدأ الثبات:** بمعنى أن تكون الأهداف محددة بدقة سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى كل إدارة أو قسم وتتضافر الجهود لتحقيقها ولا يعني هذا أن تكون الأهداف جامدة وصعب تعديلها، ولكن هناك قدر من المرونة في التعامل معها وفقا للظروف.

٥/ **مبدأ الوظيفة:** ويعني هذا ضرورة بناء التنظيم حول الوظائف والأنشطة وليس حول الأفراد لأن التنظيم خلق يسعى ويستمر بصرف النظر عن الأفراد لأن عمر الفرد محدد ولمدى زمني معين.

٦/ **مبدأ تحديد المسئولية:** يجب التحدي الواضح لمسئولية كل فرد أمام رئيسه المباشر عن استخدام السلطة المفوضة إليه لأن المسئولية لا تفوض وإنما يظل الرئيس الذي فرض السلطة مسئولاً عن الأداء.

٧/ **مبدأ تكافؤ السلطة والمسئولية:** حيث يجب التساوي بين السلطة كحق والمسئولية كواجب لأن السلطة ضرورية لإنجاز المسئولية.

٨/ **مبدأ وحدة إصدار الأوامر:** بمعنى أن يتلقى الفرد أوامره وتعليماته من رئيس واحد وإليه يرفع تقاريره.

٩/ **مبدأ نطاق الإشراف:** يختص هذا المبدأ بتحديد عدد الأفراد الذين يخصصون لإشراف إداري واحد ويجب تحديد النطاق المناسب من أجل المساعدة في إنجاز الأهداف دون إرهاق إداري.

١٠/ **مبدأ ديناميكية التنظيم:** بمعنى يجب أن يستجيب التنظيم لأي تغيرات بيئية تحدث وتعديله بما يؤدي إلى نموه واستمراره.

رابعاً: أنواع التنظيم الإداري:

هناك نوعان من التنظيم هما التنظيم الرسمي والآخر التلقائي (غير الرسمي) ويمكن تناول النوعين كما يلي:

١/ **التنظيم الرسمي**: هو تنظيم واضح الشكل محدد المعالم يتم عن طريق وعى وإدراك تاميين مع عقد النية والقصد لتنسيق أوجه النشاط في المنشاة لكي تتمكن من بلوغ أهدافها.

وللتنظيم الرسمي نمطان رئيسان هما التنظيم الرأسي والوظيفي كما يوجد نمط ثالث يجمع بين الاثنين فضلاً عن وجود نمط رابع يقوم على أساس الاستعانة باللجان الفنية.

(أ) التنظيم الرأسي:

هو أقدم أساليب التنظيم حيث استخدم في الجيوش منذ الأزل لهذا فإنه يطلق عليه أحياناً التنظيم العسكري، ويطلق عليه البعض اسم التنظيم المباشر باعتبار أنه يقوم على أساس أن كل رئيس يملك سلطة مطلقة في توجيه تابعيه والتابع يوجه كل من مساعديه وهكذا تتحرك السلطة رأسياً من أعلى التنظيم إلي أدناه بشكل مباشر ومتصل حيث لا يسأل الشخص إلا عن عمله.

يمتاز هذا النمط بالبساطة ووضوح الأجهزة والأفراد والعلاقات الإضافة إلي السرعة في تنفيذ الأوامر والتعليمات ويتحقق فيه مبدأ السلطة الآمرة حيث يتلقى الأفراد الأوامر من شخص واحد.

أما ما يعيب هذا النمط من التنظيم يتمثل في انه يحمل المديرين أعباء قد تفوق قدراتهم حيث تركز كافة السلطات بأنواعها بيد المدير الواحد الأمر الذي يشجعه على التدخل في كافة الأمور المتعلقة بالعمل الإداري، أيضاً فإن التنظيم الرأسي يفضل تقسيم العمل والتخصص بالإضافة إلي أنه من الصعب أن تجد المنظمة عدداً كافياً من المديرين القادرين على تحمل مسئولية الإدارة في كافة الوحدات الإدارية التي يتكون منها التنظيم.

لذلك لا يصلح هذا النوع من التنظيم في الوقت الحالي إلا للمشروعات الصغيرة أو المتوسطة الحجم كما انه لا يلائم العمل الحكومي الذي لا يتعلق بالنشاط الإنتاجي.

(ب) التنظيم الوظيفي:يتميز هذا النمط من التنظيم بالتركيز على التخصص في النشاط أو الوظائف داخل المنشأة إذ تختص كل وحدة إدارية بنشاط وظيفي محدد المعالم تمارسه حتى

ولو كان ضمن مجال العمل عند وحدات أخرى فمثلاً وزارة المالية الاتحادية مسئولة عن الجانب المالي من تدبير دقيق وصرف والرقابة على الموازنة في كافة مجالات العمل الحكومي، أما التنظيم الوظيفي في منشآت الأعمال فمن أمثلته أن يشرف مدير البحوث في المنشاة على كافة نواحي النشاط المتصل بالبحوث في وحداته الإدارية.

مميزاته:

وأهم ما يميز هذا النمط التنظيمي هو أن العمل يقسم على أساس من التخصص وكل مدير يختص بعمل فني يتفق مع قدراته واستعداداته فيكون خبير فيه مما يؤدي إلي ارتفاع مستوى الكفاءة في أداء الأعمال.

عيوبه:

ومشاكل هذا النوع فتتلخص في أن كلا من السلطة المسئولة لا تكون واضحة تماماً بسبب تداخل الإشراف بواسطة الفنيين والإداريين حيث يحتمل أن يكون المدير الفني مشرفاً على عاملين يتبعون مديرين إداريين متعددين فيختل نظام العمل ويصعب ضبطه، بالإضافة إلي أنه من العسير أن يحل محل الرئيس المتخصص في عمل محدد شخص آخر يقوم مقامه بذات الكفاءة إذا كان تغيب الأول عن عمله لأي ظرف.

(ج) التنظيم الرأسي الوظيفي:

وهو ما يسميه البعض بالتنظيم الرأسي الاستشاري وهو يجمع بين النوعين السابقين محققاً مزاياها مجتمعة ومتفادياً أهم العيوب في كل منها منفرداً وفي هذا النمط يستعان بالاستشاريين الفنيين من الأخصائيين في نواحي التخصص والنشاط قبل اتخاذ القرارات بواسطة الإداريين فيشمل تنظيم المنشاة في هذه الحالة نوعين من ذوي السلطة هما:

أصحاب السلطة الرسمية وأصحاب السلطة الاستشارية

-أصحاب السلطة الرسمية: وهم الذين يديرون العمل ويبينون في الأمور.

-أصحاب السلطة الاستشارية: فمهمتهم مقصورة على تقديم الرأي لأصحاب السلطة الرسمية بغير إلزام.

مزاياه:

من مزايا هذا النوع من التنظيم هو أن المدير يتفرغ لعمله الإداري ملقياً عبء العمل الفني على مستشاره والمختص كذلك يتصف بالمرونة ويسمح بالتوسع دون تعديل جذري في هيكله المقرر.

عيوبه:

تزدوج السلطة في هذا النمط لذا تنشأ المشاكل عند المنشآت التي تأخذ به إذا تعارض رأي الخبير الاستشاري مع صاحب السلطة الرسمية أو حينما يحدث الاحتكاك أو التضارب بين الطرفين لأي سبب من الأسباب.

(د) التنظيم مع استخدام اللجان الفنية:

يعد هذا النمط شبيهاً بالنمط السابق بيد أن المشورة هنا لا تقدم بواسطة أشخاص منفردين بل من هيئات جماعية تتخذ شكل اللجان والتي تضم عدداً من الأعضاء المختصين في موضوع مشترك أو يمثلون اتجاهات ذات علاقة بالموضوع الذي تختص به اللجنة.

٢/ التنظيم غير الرسمي:

كشفت الدراسات الإدارية عن أن سلوك الأفراد وتصرفاتهم داخل أية جماعة تتأثر بعوامل أخرى غير تلك التي يقررها المديرون واتضح أن هناك تنظيمات تنشأ داخل الجماعة يترابط بها عدد من الأعضاء فكرياً أو عاطفياً فيتحركون وفقاً للاتجاهات التي تمليها تلك التنظيمات وما تتضمنه من علاقات.

في كل منظمة رسمية قد توجد أكثر من منظمة غير رسمية تتكون تلقائياً بناء على ما يربط بين أعضاء التنظيم من علاقات شخصية ليست بالضرورة أن تنشأ بسبب العمل بل أنه في بعض الحالات يسبق التنظيم غير الرسمي التنظيم الرسمي في نشأنه.

والتنظيم غير الرسمي غير محدد الشكل ويتسع نطاقه أو يضيق وفقاً للأحوال وقوة تماسكه تختلف في صلابتها بيد أنه يتسع فى النطاق فيشتمل العديد من الأفراد ويزداد

صلابة إذ يربط بين أعضاءه برباط متين طالما تعارضت أهداف المنشاة مع الأهداف الشخصية للأعضاء أو العاملين أو متى ما ضعف كيان التنظيم الرسمي أو عندما يسئ المديرون في تصرفاتهم الإدارية.

(أ) مصادر التنظيم غير الرسمي:

هناك مصادر للتنظيم غير الرسمي وهي:

☒**الصلة الشخصية:**

يتمثل هذا المصدر من العلاقات التي تربط الناس ببعضهم لأسباب متعلقة بأشخاصهم مثل المهنة التي تجمع بين عدد من العاملين في عدد من المنشآت أو فى وحدات إدارية داخل منشاة إدارية واحدة، كذلك فإن العقيدة الدينية والرأي السياسي والمذهب الاجتماعي وغيره من العوامل كل ذلك قد يجمع الناس في تعاطف حول موضوع واحد أو فكرة واحدة.

ويتميز التنظيم القائم على الصلة الشخصية بأنه خطوط السلطة فيه لا تكون واضحة وغالباً ما تتم الاتصالات بين أعضاءه على قدم المساواة بمعنى لا يوجد رؤساء ولا مرؤوسين بل أعضاء يتجهون باتجاه الجماعة التي يضمها التنظيم.

☒**الصلة الوظيفية**:وهي التي تنشأ بين الأشخاص في تنظيم ما أو أشخاص آخرين داخل ذات التنظيم أو خارجه بسبب علاقات عمل مباشرة بينهم ومن أمثلة ذلك أن يكون الشخص خبيراً أو مراقباً مالياً أو مستشاراً قانونياً ويتصل بحكم عمله مع مديري الإدارات أو رؤساء الأقسام في المنشأة فيكون لنفسه تنظيماً غير رسمياً هو على رأسه نابعاً من الحاجة إليه من ذوي الصلة به أو من قوة شخصيته أو الخدمات التي يمكن أن يؤديها للغير أو الحماية التي يبسطها لهم.

☒**مركز النفوذ**:في كثير من الحالات نجد أن بعض أعضاء الجماعات يتمتعون بنفوذ خاص يفرضونه على باقي أعضاء الجماعة كأن يكون أحدهم قريباً لرئيسها أو يتمتع بعلم أو جاه أو مال يجذب الناس نحوه أو يكون مجرد صديق لصاحب نفوذ رسمي في

الجماعة أي من الأنصار والذين غالباً ما يحيطون بالرئيس ويؤثرون عليه فيما يتخذه من قرارات مثل هؤلاء يكونوا تنظيمات غير رسمية.

ومن جانب آخر يرى بعض كتاب الإدارة أن التنظيم غير الرسمي قد يشكل خطراً وتهديداً لأهداف التنظيم ومن أجل تجنب هذه الأخطاء هنالك وسائل يجب مراعاتها منها:

١. إتاحة فرص المشاركة لمختلف العاملين وعلى مختلف المستويات في وضع القرارات التي تصدر من المنظمة.

٢. خلق روح الثقة والتفاهم والتعاون بين العاملين والإدارة.

٣. الوضوح والموضوعية وعدم حرمان العامل من عملية الترقية أو النقل وصرف المكافآت ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

خامساً: عناصر التنظيم:

١. الأفراد العاملين في المنظمة من مختلف المستويات الإدارية.

٢. الأعمال والأنشطة التي تمارسها المنظمة كالإنتاج والمالية والأفراد والتسويق.

٣. الموارد المتوفرة للمنشأة مثل المواد والطاقة والأموال والآلات.

٤. الأنشطة والإجراءات وخطوط السلطة.

٥. توزيع الموظفين على الوظائف وعلاقاتهم الوظيفية وخطوط الاتصال.

٦. تحديد الاختصاصات والسلطات والمسئوليات على كل موظف.

سادساً: فوائد التنظيم:

١. التوزيع العلمي الصحيح للوظائف بطريقة لا يكون فيها دور للتأثير الشخصي.

٢. تجنب ومنع الازدواجية أو التكرار في أداء الأعمال.

٣. تحديد العلاقة بين الموظفين بحيث يعرف كل موظف اختصاصاته وحدود صلاحياته والتنسيق فيما بينهم بالنسبة للأعمال التي يشترك في إنجازها أكثر من موظف أو إدارة أو قسم.

٤. الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في محيط الوظيفة للفرد الذي يشغلها.
٥. تحديد خطوط السلطة من أعلى الهيكل التنظيمي إلي قاعدته مروراً بمختلف المستويات الإدارية.
٦. توفر الوظيفة التنظيمية كما بالنسبة لوظائف الإدارة الأخرى فرص اكتساب الخبرة وتبادل المعرفة والمهارات بين الموظفين.

سابعاً : الصلاحيات والمسئوليات:

١/ الصلاحيات (السلطة):

بعد أن يتم تجميع الأنشطة والفعاليات وفقاً لأسس تجميع الأنشطة من المنظمات التي تتطلبها طبيعة الوصول للأهداف المرسومة وظهور الأقسام والمستويات الإدارية ومن ثم تكوين الهيكل التنظيمي بصورته النهائية تظهر أهمية تحديد العلاقة بين الأقسام والمستويات الإدارية المذكورة وكذلك العلاقة بين الأفراد العاملين في المنظمة أنفسهم لذلك يتطلب الأمر للأغراض التنظيمية الصحيحة ضرورة تحديد السلطات (الصلاحيات) لكل فرد في المنظمة مع معرفة مسئوليته ضمن الهيكل التنظيمي المشار إليه إلي جانب معرفة العلاقة بين أفراد التنظيم بتحديد من هو الرئيس ومن هو المرؤوس.

(أ) مفهوم الصلاحية (السلطة):

يقصد بالصلاحية الحق الشرعي أو القانوني الذي يخول أشخاص الحق في إصدار الأوامر أو اتخاذ القرارات في حدود معينة هي حدود السلطة التي يتمتعون بها.
وتعرف كذلك بأنها الحق الذي بواسطته يمكن الرؤساء من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات.
ويعني هذا أن الأشخاص الذين يتمتعون بالسلطات أو الصلاحيات يمتلكون القوة التي بواسطتها يستطيعون الحصول على امتثال المرؤوسين أو من هم بمعيتهم لأغراض تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة وضمان طاعتهم المطلقة لتنفيذ تلك الأوامر، ومع ذلك يمكن القول بان هذه القوة التي يتمتع بها أصحاب السلطات ليست قوة مطلقة في كل

الأحوال بل هي قوة مقيدة بالقوانين واللوائح والأنظمة النافذة والتي تحد من تصرفات المدراء في هذا الشأن علماً بان السلطة تسري في المنظمات من أعلى السلم التنظيمي وحتى أسفله لذلك تناقص عبر تسلسل الهيكل التنظيمي كلما اتجهنا نحو أسفله.

(ب) مصدر الصلاحية:

هنالك ثلاث نظريات تفسر مصدر الصلاحية هي:

☒**نظرية الصلاحية الرسمية:**

وتشير هذه النظرية إلي أن مصدر الصلاحية التي يتمتع بها المدراء مستمد من المركز الوظيفي الذي يشغله أولئك المدراء وأن هذه الصلاحية تنتقل إليهم عبر الهيكل التنظيمي وأن مصدر الصلاحية في ذلك هو حق الملكية المعترف به بموجب الأنظمة والقوانين السائدة في المجتمع ويعني هذا بأنه في القطاع العام فإن حق الملكية لجميع المنشآت والمؤسسات الإدارية يعود إلي الشعب وهو مصدر الصلاحية والتي يخولها إلي الدولة بموجب نظرية الدستور والتي تنتقل عبر الهيكل التنظيمي إلي المدراء من خلال مراكزهم الوظيفية أما في القطاع الخاص فإن صاحب الشركة يمتلك الحق في التصرف بجميع موارد الشركة المادية والبشرية لذلك نرى قراراته المتخذة قوية وسريعة وذات أثر ملموس.

☒**نظرية قبول الصلاحية:**وهذه النظرية وثيقة النظر بمدرسة السلوك الإنساني التي يمثلها ماري فولين وهربت سايمون وغيرهم، وبموجب هذه النظرية فإن مصدر الصلاحية هم المرؤوسين أنفسهم عندما يقبل أحدهم وهو المرؤوس للتوجيه الصادر إليه من شخص آخر وهو الرئيس الذي يؤثر في تصرفه وأن مجرد قبول المرؤوسين للتوجيه الصادر إليهم من قبل شخص آخر فإن ذلك يعني إعطاء (صلاحية) لهذا الشخص ولذلك يمكن القول بأن هذه الصلاحية لا تعتبر حقيقية ما لم يقبلها المرؤوسين أنفسهم.

☒**نظرية الصلاحية الشخصية:**مصدر الصلاحية بموجب هذه النظرية هو المدير نفسه خاصة عندما يتمتع بكفاءة وخدمة وخبرة تجعل مرؤوسية يطيعونه وينفذون أوامره وتوجيهاته وأحياناً حتى لو لم تكن لدي الشخص صلاحية في بعض المجالات إلا أنه

يستطيع أن يجعل من نصائحه وتوجيهاته ما يشبه القرار ويلغي الاستجابة والتنفيذ من قبل المرؤوسين.

وتشير إلي أن المصدر الفعلي والحقيقي للصلاحية هو جميع المصادر التي سبق ذكرها فالمدير يحتاج إلي الصلاحية الرسمية لتنفيذ الأوامر الصادرة وإلي قبول المرؤوسين وإلي ضرورة تمتعه بالخبرة والتجربة والكفاءة التي تجعله قدوة في القيادة والتنظيم والحصول على استجابة المرؤوسين تحقيقاً للأهداف المرسومة.

(ج) أسس قبول السلطة:أما أسس قبول السلطة فتتمثل في الآتي:

-**القبول القائم على الثواب**: هنا تقبل السلطة باعتقاد أن يملك السلطة له الحق في منح الثواب والمكافأة مما يدفع الفرد لتنفيذ الأوامر.

-**القبول القائم على الوعيد**: هنا يقبل الفرد السلطة لخوفه من العقاب.

-**القبول القائم على السلطة الشرعية**: أي القبول القائم على السلطة الرسمية.

-**القبول القائم على الحاجة الي المؤثر**: المتأثر يقبل قرارات المؤثر لإدراكه بأنه علي معرفة فنيه وكفاءة هو في حاجة إليها.

(ج) تفويض الصلاحيات:يعتبر تفويض الصلاحيات من الأساليب التنظيمية المهمة التي تعتمدها المنظمات الإدارية والأشخاص العاملين فيها لتوزيع السلطات بما يضمن تسهيل العملية الإدارية وتخليصها من أية تعقيدات أو مشكلات قد تعترضها وهذا يعني بان تفويض الصلاحيات هو منح الغير الحق بالتصرف واتخاذ القرارات من مجالات محددة لتحقيق الأهداف، ويحقق تفويض الصلاحيات العديد من المزايا منها:

-يساعد على تخليص الرؤساء من الأعمال والممارسات التي تعطلهم عن اهتماماتهم وواجباتهم الأساسية التي تتطلبها وظيفتهم خاصة تلك الأعمال الروتينية أو البسيطة.

-يساعد على تدريب وتطوير المرؤوسين وتعويدهم على ممارسة اتخاذ القرارات ومشاركتهم في تقاسم وتنفيذ الأعمال التي قد تبدو من اختصاص المستويات الإدارية العليا.

-خلق مناخ واسع من الحرية والمبادءة الذي يضاعف روح الابتكار والإبداع الذي يسهم بدوره في خلق الأجواء الحيوية في المنظمة.

-خلق مناخ من الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين لضمان روح التعاون بالقدر الذي ينعكس إيجابياً على الإنتاجية.

(د) قواعد تفويض الصلاحيات:

هنالك العديد من القواعد التي تؤكد عليها أدبيات التنظيم منها:

-لايجوز تفويض الصلاحية بكاملها إلي المرؤوسين إذ أن ذلك يعني انتهاء مبرر وجود المركز الوظيفي لمن يشغله.

-أن تفويض الصلاحية إلي المستوى الأدنى لايهتم مطلقاً تفويض المسئولية إذ إن المسئولية لا تفوض وأن من يقوم بتفويض الصلاحيات عليه أن يدرك بأنه هو المسئول الأول والأخير أمام رؤسائه عما قام بتفويضه.

-إن من يقوم بتفويض الصلاحية له الحق في استردادها من مرؤوسيه وذلك من الظروف التي قد تتطلب مثل هذا الأمر عندما يكون في مصلحة المنظمة في بعض الحالات الاستثنائية أو الطارئة.

-أن تفويض الصلاحية يكون من قبل من يتمتع بها ولا يحق لمن لا يمتلك الصلاحية تفويضها إلي الآخرين.

-أن تفويض الصلاحية لا يعني التخلص منها بل أنه يبقى متحفظاً بها.

-يجب أن يكون تفويض الصلاحية بالقدر اللازم لأداء العمل.

-أن الصلاحية تتناقص عبر الهيكل التنظيمي ولذلك نجد بأن الصلاحية واسعة من قمة الهيكل التنظيمي ثم تتناقص كلما اتجهنا نحو الأسفل.

(هـ) أنواع الصلاحيات:هنالك ثلاث أنواع من الصلاحيات هي:

☒**الصلاحية الرأسية:**وتسمى أحياناً بالصلاحية التنفيذية حيث يطلق على من يتمتع بها بالمدراء التنفيذيين وهي من أهم أنواع الصلاحيات في المنظمة لأن من يتمتع بها له الحق

في التصرف واتخاذ القرارات وتنساب هذه الصلاحية من أعلى الهيكل التنظيمي حتى أسفله وتنتقل بواسطة تفويض الصلاحيات.

☒**الصلاحية الاستشارية**:بموجب هذه الصلاحية يحق لمن يتمتع بها تقديم النصح والمشورة والمساعدة للمدراء التنفيذيين كذلك فإنه بموجب هذا النوع من الصلاحية لا يحق للمدراء الاستشاريين الذين يسمون بهذا الاسم لا يحق لهم إصدار الأوامر وإلزام الآخرين بتنفيذ ما يقدمونه من اقتراحات وتوصيات وفي هذا الإطار لا يجوز للمدراء التنفيذيين الذين تقدم لهم هذه الاقتراحات أو التوصيات قبولها أو رفضها وفي حالة قبولها فانه يقوم بإصدار الأوامر اللازمة لتنفيذها مستخدماً بذلك صلاحياته التنفيذية وتظهر الحاجة إلي هذا النوع من الصلاحيات نتيجة لانشغال القيادات الإدارية العليا وعدم توفر الوقت الكافي لها مما يتطلب حاجتها المستمرة إلي تقديم المقترحات والتوصيات والأفكار من شخصيات معروفة بقدرتها الفكرية ومهاراتها العملية في التعامل مع مشكلات العمل.

☒**الصلاحية الوظيفية**:وهي الصلاحية أو مجموعة الصلاحيات التي تخول المدير للإشراف على سياسات أو عمليات أو تصرفات معينة تتم من قبل الأفراد العاملين تحت إشراف مدراء آخرين مثال لذلك الصلاحيات التي يتمتع بها مدراء المالية في المنظمات وذلك بالإشراف على جميع الفعاليات المالية التي يقوم بها المعنيون بأعمال المحاسبة أينما وجودا وإصدار التوجيهات اللازمة لهم وكذلك ما يقوم به أمناء الشئون العلمية في الجامعات في إشرافهم على أعمال أمانات الشئون العلمية في الكليات التابعة إلي الجامعة المعنية وإصدار التوجيهات ومتابعة الأنشطة العلمية أينما وجدت في حدود مسئولية الجامعة والكليات المرتبطة بها ويقود السبب فى ظهور هذا النوع من الصلاحية إلي عدم توفر الخبرات والمعارف اللازمة للقيام بأعمال معينة لدى المدراء في المستويات الإدارية المختلفة للمنظمة أو لرغبة المنظمة في توحيد سياسات معينة وتوحيد جهة الإشراف عليها والحفاظ على عدم ضياع جوهرها.

٢/ المسئولية:

تعتبر المسئولية الوجه الآخر للسلطة وأنه من الناحيتين الإدارية والمنطقية لا يمكن أن يكون شخص ما ذو سلطة معينة ولا يمكن مسئولاً عماً يقع في حدود سلطته.

ويقصد بالمسئولية التزام أو تعهد المرؤوس بتنفيذ ما عهد إليه من واجب من قبل رئيسه وهذا يشير الى أن المسئولية تعني المحاسبة عن نتائج تم الالتزام بها بمنطق المنصب الذي يتحمل مسئوليتة الفرد أولاً والتزامه نحو الغير ثانياً بتحقيق نتائج معينة وهي استعداد لتحمل اى نتائج تترتب عن سوء استعمال الحق(السلطة) أو الفشل في استعمالها، وبناء على ذلك صار من اللازم إدارياً أن نتحدث عن ضرورة مراعاة مطلب التوازن بين السلطة والمسئولية أو بين الحق والالتزام والاستعداد، عندما يمنح الشخص سلطة يجب أن يطالب يتحمل المسئولية عن النتائج المترتبة عن تلك السلطة، وفي هذا الصدد لا يفضل أن تكون السلطة واسعة على حساب المسئولية بحيث تحول الشخص إلي حالة من الاستبداد والتسلط في المنظمات الإدارية كما لا يفضل أن تكون السلطات محدودة والمسئوليات واسعة إذ أن ذلك سيضع القيود والمحددات على أسلوب تحقيق الأهداف ويدفع باتجاه انتقال الأفراد وإحباطهم وفي كل الأحوال فإن ذلك سيعرقل العملية الإدارية في تحقيق الأهداف المرسومة لها.

قواعد التعامل مع المسئولية:

هنالك بعض القواعد أو الأمور التي يمكن الاستفادة منها عند التعامل مع المسئولية وضمن إطار العملية الإدارية في المنظمات منها:

١. تختلف المسئولية باختلاف التكاليف الصادرة لأداء الواجبات والمهام المطلوبة فهنالك المسئولية المستمرة وذلك عندما يكلف المرؤوس بأداء مهام ذات طابع مستمر مثل اللجان الدائمة في المنظمات وكذلك المسئولية المؤقتة التي تنتهي بإنجاز العمل المحدد لها.

٢. تظهر المسئولية بين الرئيس والمرؤوس حيث يكون للرئيس الحق في تكليف المرؤوسين من أداء مهام محددة ويكون المرؤوس بذلك أمام رئيسه عن أداء الواجب المكلف به.

٣. المسئولية لاتفوض مطلقاً كما هو الحال في السلطة أو الصلاحية وإنما يبقى الفرد مسئولاً عن الأداء سواء قام بتنفيذه بنفسه أم منح الغير صلاحية تنفيذه.
٤. يختلف حجم المسئولية باختلاف حجم العمل الموكل للفرد أو حجم الصلاحية المخولة له فكلما منح أعمال أكبر كلما منح صلاحيات أوسع كلما زادت مسئوليته.

أخيراً لابد من القول من أن خط الصلاحية أو السلطة ينساب من أعلى السلم التنظيمي وينتهي عند أسفله في حين أن خط المسئولية ينساب من أدنى السلم التنظيمي ويتجه نحو قمته وذلك عند النظر لطبيعة التعامل مع هاتين المفردتين في المنظمات الإدارية.

المركزية واللامركزية:

إن المشكلة الأساسية في التنظيم والتي تتطلب علاجاً مستمراً هي درجة تركيز أو عدم تركيز السلطة، ولا يقتصر الأمر فقط على نوع السلطة المفوضة بل يتعلق الأمر بمقدار أو حجم السلطة المفوضة إلي المستويات الإدارية.

فالمركزية واللامركزية هما ظاهرتان يمكن قياسهما للحكم على درجة تفويض أو عدم تفويض السلطة وتوزيعها على المستويات الإدارية.

فالمركزية تعني تمركز السلطة في يد شخص واحد أو في مستوى إداري واحد (الإدارة العليا) أما اللامركزية فهي تعبر عن درجة تفويض السلطات من أعلى المستويات التنظيمية حتى أدناها.

لذا يمكن القول أن من مقومات وخصائص التنظيم في كافة المنظمات وجود قدر من المركزية واللامركزية، وأن الأمر يتوقف في النهاية على مسألة أساسية هي: حجم أو مقدار السلطة المفوضة إلي المستويات الإدارية.

ويلاحظ أن المنظمات الحديثة التأسيس تميل غالباً إلي تطبيق المركزية بدرجة عالية، حتى تستقر السياسات المرشدة للتفكير، ويكتسب المديرين خلال هذه الفترة للمهارات والمعرفة الكاملة بالمنظمة ويصبحوا أكثر خبرة، وبالتالي يصبح التحول إلي اللامركزية أمراً ضرورياً تقتضيه ظروف المنظمة.

من جهة ثانية يتفق المهتمون بالإدارة على أن درجة اللامركزية تكون كبيرة في الحالات التالية:

١. إذا زاد عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الأقل.

٢. ازدياد الأهمية النسبية للقرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الأقل.

٣. ازدياد عدد الوظائف التي تتأثر بالقرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الأقل.

وبالمقابل تلجا المنظمة إلي تطبيق المركزية خاصة للمهام التي تشكل أهمية خاصة حيث ترى الإدارة العليا ضرورة حصر اتخاذ القرارات بشأنها دون المستويات الإدارية الأخرى ويمكن تلخيص هذه المهام بالآتي:

١. تحديد السياسات الإدارية العليا.

٢. قرارات التعين للوظائف الإدارية.

٣. إقرار خطط المشروع.

٤. التنبؤ بالظروف المؤثرة على المنظمة.

٥. إعادة توزيع أفراد التنظيم في الوظائف الأساسية.

٦. إقرار برامج التنمية والتطوير خاصة للمناصب العليا.

٧. التغيرات الجذرية في هيكلية التنظيم.

٨. تقييم الأداء التنظيمي وإقرار إستراتيجية التغير التنظيمي.

٩. القرارات المتعلقة بصورة المنظمة تجاه كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

تعتبر المركزية واللامركزية واحدة من الظواهر التنظيمية في الإدارة التي يمكن ملاحظتها في أية منظمة على اختلاف مهامها ومسئولياتها وأن التمييز بين المركزية واللامركزية يعتمد بالدرجة الأساسية على أسلوب تنظيم السلطات في الهياكل التنظيمية للمنظمات فعندما يتم حصر السلطات لدى المستويات العليا في المنظمات تظهر المركزية في أداء الأعمال وعندما يتم تفويض السلطات تظهر اللامركزية في أداء المهام والواجبات.

أولاً: المركزية:وتشير إلي الرغبة أو الميل إلي تركيز السلطة، في جهة أو جهات محددة داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة أو هي حصر السلطة وتركيزها في المستويات الإدارية العليا للمنظمة وعليه فإن عملية اتخاذ القرارات وتصريف الأمور التنظيمية والإدارية ستكون بيد الإدارة العليا حصراً، أما اللامركزية فتشير إلي عملية توزيع الصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة ومنح المدراء حق التصرف واتخاذ القرارات، مما سبق فإن المركزية أو اللامركزية هما نتيجة منطقية أي عملية تفويض السلطة واتجاه المنظمة ككل ورغبتها لجعل درجة التفويض عالية أو منخفضة فإذا كانت درجة التفويض عالية فهذا يشير إلي الاتجاه نحو اللامركزية وإذا كانت درجة التفويض محدودة فهذا يشير إلي المركزية في العمل كذلك يمكن القول أنه لا توجد في الحياة العملية مركزية أو اللامركزية كاملة إذ أن المركزية الكاملة تعني تركيز اتخاذ القرارات في يد فرد معين أو جهة محددة ويؤدي هذا إلي تعطيل العمل والتاخر في التنفيذ، أما اللامركزية الكاملة فتشير إلي عدم وجود رئاسة عليا تعتبر منبع للسلطة الأساسية والرسمية داخل المنظمة بحيث تكون مسئولة عن السيطرة العليا والعامة على أمورها وتمثيلها أمام الغير وهو ما قد يؤدي إلي ضياع المنظمة وانحسارها عن بيئة الأعمال، ويمكن أن تكون العوامل الآتية محدداً للميل نحو المركزية أو اللامركزية منها:

١. **حجم المنظمة:** عندما يكون حجم المنظمة صغيراً يفضل استعمال المركزية وكلما كبر حجمها دعت الحاجة إلي إتباع اللامركزية.

٢. **تكلفة القرار:** عندما يكون القرار ذو كلفة عالية وتأثيره كبيرا على مستقبل المنظمة يكون الاتجاه نحو مركزية القرار المذكور وعندما يكون القرار بسيطاً فإن ذلك يدعو للاتجاه نحو لامركزية القرار.

٣. **المرحلة التي تمر بها المنظمة:** غالباً ما تتبع المنظمات حديثة التكوين المركزية الإدارية في عملها وتتجه نحو اللامركزية كلما استقرت وأرست أسسها وتعليماتها ونظم العمل السائدة.

٤. **الاتجاه العام للمنظمة:** تتوقف درجة المركزية واللامركزية على مدى رغبة الرؤساء في الإدارة العليا في تفويض السلطة فعندما تكون لديهم رغبة فى التفويض يظهر الاتجاه نحو اللامركزية والعكس صحيحاً.

٥. **كفاءة المرؤوسين:** تميل المنظمة إلي إتباع اللامركزية الإدارية الدنيا ومدى قدرتهم على تحمل المسئوليات والعكس صحيح.

٦. **أساليب الرقابة:** كما هو معلوم فان تفويض السلطة لا يعني تفويض المسئولية حيث تبقى مسئولية الرئيس كاملة عن نتائج الأعمال التي فوض مرؤوسيه سلطة القيام بها كما لا يقصد باللامركزية هو انعدام الرقابة إذا يتطلب الأمر أن تصاحب اللامركزية نوع من الرقابة للتأكد من مدى استخدام السلطات المفوضة الاستخدام العلمي السليم وأن التنفيذ يتم وفقاً للسياسات المرسومة لذلك قد يكون ضعف وسائل الرقابة من قبل الإدارات العليا هو أحد العوامل في الحد من اللامركزية أو الاتجاه نحو المركزية عندما تكون الرقابة بصورتها العلمية السليمة.

٧. **أهمية القرار**: حيث تميل الإدارات العليا للاحتفاظ بصلاحيات اتخاذ القرارات المهمة والتي تتعلق بسياسات المنظمة وأهدافها وتميل تلك الإدارات التي تفويض القرارات الأقل أهمية إلي المستويات الإدارية الأدنى تحقيقاً عن كاهلها وللاستفادة من الوقت وللمحافظة على حسن الأداء.

مزاياً المركزية:

١. توفر درجة عالية من التنسيق باعتبار أن عملية اتخاذ القرارات تتم من قبل جهة واحدة وهو ما يسهم بإمكانية تحقيق الاتصال السريع والتنسيق العالي بين الإدارات ويحد من الازدواجية في العمل.

٢. تنمية رجالات الإدارة العليا إدارياً وتهيئتهم للإدارة في أي مرفق من مرافق العمل في المنظمة حيث تحقق المركزية من مستويات وإجراءات الرقابة وذلك عندما تتمركز الإدارة وتصريف الأمور والبت فيها من جهة واحدة فمن الطبيعي أن تكون عملية الإشراف والرقابة محصورة في يد عدد قليل من الجهات وهو ما يحقق من مستوياتها وإجراءاتها.

٣. نتيجة لما سبق فإن عملية الرقابة ستتم بشكل مباشر من قبل الجهات ذاتها.
٤. يناسب المشروع الصغير حيث أوجه النشاط محدودة ونطاق العمليات بالمشروع محدودة، إضافة إلي أن الإمكانيات المالية للمشروع قد لا تمكنه من تحمل تكاليف نظام اللامركزية الإدارية.

مزايا اللامركزية:

١. تساعد على تنمية المدراء في المستويات الإدارية المختلفة وذلك من خلال منحهم فرصة التصرف واتخاذ القرار وتحمل المسئولية والمبادرة.
٢. التقليل من الأعباء الإدارية لرجال الإدارة العليا وفسح المجال لهم للقيام بالمهام الرئيسية للمنظمة كالتخطيط والرقابة.
٣. توفر السرعة في العمل والإنجاز وذلك من خلال عدم رجوع المرؤوسين إلي رؤسائهم للبت في جميع الأمور.
٤. أن تكليف المرؤوسين لاتخاذ بعض القرارات أو البت في بعض الأمور وتصريفها سيؤدي إلي رفع روحهم المعنوية يجعلهم يشعرون بأهميتهم ودورهم في العمل فاللامركزية وسيلة لإثراء واغناء عمل المرؤوسين داخل المنظمة.
٥. تعتبر اللامركزية من الوسائل المفيدة في تقوية الروابط والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين إذ أن تفويض السلطة يجعل المرؤوسين يحسون بأن رؤسائهم يثقون بهم وإلا لما فوضوهم لتصريف الأمور والبت فيها نيابة عنهم.
٦. إن إتباع اللامركزية يساعد المدراء في المستويات الإدارية المختلفة من اتخاذ القرارات التي تناسب ظروف العمل أو المنطقة التي يتم فيها العمل.

ويمكن القول بأن مزايا المركزية يمكن أن تكون عيوباً للامركزية كذلك فإن مزايا اللامركزية يمكن أن تكون عيوباً للمركزية الإدارية أو عدم إمكانيتها من تحقيق مزايا اللامركزية الإدارية.

ويلاحظ بأن هنالك توجهاً عاماً نحو اللامركزية في أسلوب إدارة عمل العديد من المنظمات في مختلف دول العالم، ومن هذا الاتجاه هنالك بعض الوصايا تتلخص بضرورة أن يكون الهرم التنظيمي معتدلاً في طوله وتبني مبدأ الشورى وتشجيع المرؤوسين على عملية التخطيط وإبتعاد الرؤساء عن الاهتمام بتفاصيل العمل وتشجيع عملية الاتصال الأفقي والعمودي وبالاتجاهين.

وأخيراً يمكن القول بأن المركزية واللامركزية هما ظاهرتين مهمتين من ظواهر العملية التنظيمية والتي يمكن أن نجدها في أي منظمة إدارية وإن معيار الفصل بينهما هو مدى تفويض الصلاحيات على القائمين بالعملية الإدارية.

طبيعة التنظيم الإداري:

مع تطور الفكر الإداري وظهور حركة الإدارة العلمية زاد الاهتمام بالتنظيم كعامل له أثرة الفعال في الكفاية الإنتاجية، وكان من أبرز معطيات الدراسات التقليدية للتنظيم إرساء مبادئ وأصول لها طابع الأسس العلمية التي أثبتت التطبيقات العلمية نجاحها وفعاليتها.

إن أسس التنظيم ومبادئة التي ظهرت مع ظهور المدرسة الكلاسيكية وإن تطورت مع الوقت عن طريق إضافات المفكرين في علم الإدارة ينبغي النظر إليها كاتجاهات إرشادية يستعين بها المنظم في دراسته مع قبول مبدأ احتمالات اختلاف النتائج مع اختلاف ظروف المنظمة موضع الدراسة والفروق الفردية بين الأفراد والجماعات التي يتألف منها مجتمع المنظمة.

ورغم تفاوت وجهات نظر المفكرين في تحديد أسس ومبادئ التنظيم فيمكن اعتبار المبادئ التالية أهم ما أجمع عليه رأي غالبيتهم.

١. الهدف.

٢. التخصص.

٣. وحدة القيادة.

٤. التنسيق.
٥. السلطة والمسئولية.
٦. تدرج السلطة.
٧. المركزية واللامركزية.
٨. التفويض.
٩. نطاق الإشراف.
١٠. قصر سلسلة الأوامر.
١١. التوازن والمرونة.

١/ الهدف:

إن أهداف المنظمات لها أهمية كبيرة ورئيسية في تحديد هيكل المنظمة وتنشأ المنظمات لتحقيق غايات وأهداف معينة ودون وجود هذه الغايات والأهداف يبقي المبرر من وجود المنظمة أصلاً.

وعلى ذلك يمكن إن ننظر إلي المنظمة باعتبارها وحدة هادفة وإن الغايات والأهداف التي توجه لتحقيقها هي من الأسس الرئيسية لتشكيل الهياكل التنظيمية فإذا وضعنا هدف المنظمة في مقدمة تفكيرنا لكيفية بناء المنظمة مع تعرفنا على الموارد والإمكانيات المتاحة للمنظمة لتحقيق أهدافها والظروف التي تباشر المنظمة تحقيق هذه الأهداف في ظلها لكان ذلك هو المفتاح للوصول إلي تحديد التنظيم الذي يحقق هذه الأهداف باستخدام هذه الإمكانيات تحت هذه الظروف.

والغايات المستهدفة يجب أن تكون واقعية فإذا كانت الإمكانيات المتاحة لا تسمح بتحقيق الهدف المطلوب تحت الظروف القائمة فإنه من الضروري إعادة النظر في هذا الهدف.

ولما كان المقصود بالتنظيم هو ترتيب الأنشطة الضرورية لتحقيق غاية معينة لذلك فإن ما لم يوجد هدف واضح محدد لما حاول الأفراد التعاون فيما بينهم حول الغاية التي تستقطب جهودهم، وكلما تحددت الأهداف الفرعية لأقسام المنظمة كان ذلك أدعى لوضوح

الرؤية أمام الأفراد وساعد على رفع معنوياتهم عن طريق إحساسهم بمدى مساهمتهم في إنجاح منظمتهم وأهمية جهودهم في تحقيق أغراضها.

ويؤدي هذا الوضوح إلي الحد من طغيان الأغراض الشخصية للأفراد ورغباتهم في تدعيم أهميتهم الشخصية وتعريفهم لاتجاهات العمل على حساب الأهداف المرسومة.

٢/ التخصص وتقسيم العمل:

من المشاهد أن الفرد عندما يركز جهود في نطاق مجال محدد من مجالات العمل يستطيع أن ينمي قدراته وخبراته في هذا المجال ويصل إلي مستوى أعلى من الكفاءة في الأداء وكلما كان هذا المجال أكثر تحديداً زادت قدرة الفرد على إجادة عمله والتعمق فيه.

ومع التوسع المضطرد في مجالات المعرفة ونوعيات العمل تزداد الحاجة إلي الاتجاه إلي التخصص ضماناً لسيطرة الفرد الفعالة على المجال الذي يختاره لعلمه.

ولما كان غرض التنظيم هو الوصول إلي أعلى كفاءة في الأداء لذلك برزت أهمية تقسيم العمل إلي نوعيات متميزة بحيث يعهد بكل نوعية منها إلي أقدر الأفراد على القيام بها أو بمعنى آخر أن تكون هناك تخصصات واضحة ومتميزة يقوم على كل منها متخصصون مؤهلون علمياً وعملياً على أعلى مستوى ممكن.

والتخصص الدقيق وإن كان له أثره الواضح في زيادة كفاءة الأداء إلا أن التمادي فيه يؤدي إلي تفتيت العمل وفقدان رؤية الارتباط بين ذلك الجزء شديد التخصص الذي يقوم به الفرد وعلاقته بالهدف العام للمنظمة، الأمر الذي يؤثر على معنويات الفرد وإحساسه بالانتماء إلي المنظمة.

٣/ وحدة القيادة:يؤدي الفرد عمله طبقاً للتوجيهات والتعليمات الصادرة إليه فإذا ما تعدد الرؤساء الذين يتلقى منهم التعليمات لكانت النتيجة الحيرة والارتباك وعدم قدرة العامل على إرضاء هؤلاء الرؤساء، وتلافياً لمثل هذه المواقف ظهر مبدأ وحدة إصدار الأوامر والذي يقتضي أن تنحصر سلطة إصدار الأوامر في مصدر واحد بحيث لا يتلقى العامل أوامر تتعلق بعمله إلا من رئيس واحد.

كما يرتبط بهذا المبدأ أن العامل يكون مسئولاً عن أعماله أمام رئيس واحد ويقدم تقاريره عن عمله إلي هذا الرئيس ولما كان هذا الرئيس مسئولاً بدوره أمام الرئيس الأعلى فإنه بذلك يظهر خط واضح للسلطة يمتد من الرئيس الأعلى للمنظمة حتى الأفراد العاملين من خلال الرؤساء المشرفين.

ورغم بساطة ووضوح هذا المبدأ إلا أنه في التطبيق العملي تظهر بعض الصعوبات، فهناك حاجة مستمرة للإفادة بأجهزة مستوردة والأجهزة الفنية المتخصصة على مستوى المنظمة حي يكون لها نوع من الإشراف على نوعيات العمل المتخصصة التي تجري في وحدات تنفيذية متعددة لكل منها رئيس مسئول عنها له وحده حق إصدار الأوامر للعاملين فيها ولتلافي مشكلة الازدواج في الإشراف لابد من توضيح الحدود المميزة لنطاق كل من الإشراف الفني والإشراف الإداري ويمكن الوصول إلي هذا التحديد بمراعاة الآتي:

١. أن يكون صدور التعليمات الأساسية عن طريق خط السلطة الرسمي من رئيس المنظمة إلي الرؤساء التالين له مع التدرج حتى الرؤساء التنفيذيين.

٢. يخول الرؤساء الفنيون حق إصدار تعليمات تكميلية تفصل وتوضح النواحي الفنية التي تتضمنها التعليمات الأساسية.

٣. تقتصد التعليمات الفنية على الجوانب المتعلقة بأسلوب وطريقة وكيفية الأداء الفني للعمل المتخصص دون التدخل في أسبقيات التنفيذ أو توقيتاته أو تنسيقه مع الأعمال الأخرى.

٤/ التنسيق:

يستهدف التنظيم تنسيق جهود الأفراد والجماعات التي تتألف منها المنظمة لتحقيق الغاية والأهداف المرسومة لها لذا ينظر إلي مبدأ التنسيق باعتباره من العناصر الأساسية لتكامل العمل وتلافي التناقض والتضارب والازدواج في الأداء الذي يؤدي إلي فشل المنظمة ويضر بمصالحها.

والقدرة على التنسيق من السمات البارزة للقائد الإداري الناجح الذي عليه أن يحدد ويوضح برامج العمل وطرق وأساليب الأداء وتعيين الاختصاصات والواجبات والمسئوليات التي توكل إلي وحدات المنظمة وخطوط الاتصال بينها والسلطات التي تخول لرؤساء هذه الوحدات وما إلي ذلك من الوسائل التي توضح الرؤية أمام العاملين وتساعد على خلق الاستقرار النفسي لديهم بما ينعكس على فعاليتهم في أداء المهام الموكلة إليهم.والتنسيق له جوانبه المتعددة، فهناك تنسيق السياسات الإدارية وخطط وبرامج العمل وبالتنسيق من خلال التنظيم، من خلال تصميم البناء التنظيمي وتقسيم العمل وتحديد الواجبات والمسئوليات وتوزيع السلطات وتحديد شبكات الاتصال، بما يكفل التنسيق رأسياً بين الإدارة العليا للمنظمة والرئاسات التنفيذية التالية لها حتى مستوى الأفراد والعاملين بمختلف الوحدات وكذا التنسيق أفقياً بين الأفراد والوحدات التي تعمل على مستوى تنظيمي واحد بما يسمح بتبادل المعلومات فيما بينهم وتلافي الازدواج أو التكرار في أعمالهم.ويعتبر توافر وسائل الاتصال السهلة التي تربط بين مختلف أجزاء المنظمة برباط وثيق، من أهم العوامل المساعدة على تحقيق التنسيق الفعال بالمنظمة، وأيضاً من المبادئ:

١. **وحدة الأهداف**: إن المنظمة كوحدة متكاملة وكل جزء فيها يجب أن يسعى للوصول إلي أهداف واحدة.

٢. **أولوية أهداف المنظمة**: إن المنظمة قد تخفق إذا عمد العاملون أو بعض الجماعات بها إلي تفضيل اهتماماتهم الشخصية عن مصالح المنظمة.

٣. **التسلسل**: يعد مبدأ التسلسل مطلباً تنظيمياً أساسياً من خلال وجود سلسلة من السلطة المباشرة من الرئيس إلي المرؤوس خلال التنظيم كله.

٤. **منافذ الإشراف المحددة**: في أي منظمة يجب أن تتصل الوحدات التنظيمية المختلفة بمنافذ إشرافية واضحة ومحددة، بحيث تكون أعمال كل وحدة تحت الإشراف المباشر من وحدة واحدة على المستوى التنظيمي الأعلى مباشرة.

٥. **المستويات التنظيمية**: إن عدد مستويات السلطة يجب أن يكون عند الحد الأدنى.

٦. **الوظائف**: إن الوظائف هي التكوينات الأساسية التي يبنى حولها المدير هيكلاً تنظيمياً فعالاً.

٧. **البساطة التنظيمية**: لا ينبغي أن يتضمن التنظيم سوى تلك الوظائف المطلوبة والمتصلة بعضها ببعض بأسلوب بسيط واضح والتي يرافقها تحديد واضح للسلطة والمسئولية للمتخصصين بممارستها.

٨. **التماثل الوظيفي**: يجب تجميع الواجبات وإسنادها إلي الأفراد بناءً على درجة تماثلها الوظيفي (الأسرة أو العائلة الوظيفية).

٩. **نطاق الإدارة**: إن هناك حد أقصى لعدد الأفراد وأنواع الأنشطة التي يستطيع مدير واحد أن يديرها بكفاءة.

١٠. **التفويض**: يجب أن تفوض السلطة إلي أكبر حد ممكن متوافقة في ذلك مع حجم الرقابة الضروري بحيث يتم التنسيق واتخاذ القرارات عند أقرب نقطة للعمل نفسه.

١١. **التحديد**: إن واجبات وسلطات ومسئوليات وعلاقات كل إنسان في التنظيم يجب أن تحدد بوضوح وبشكل تام ويفضل أن يكون ذلك كتابة.

١٢. **تعادل المسئولية والسلطة**: إن السلطة والمسئولية يجب أن يتعادلان، فإن إنسان لا ينبغي أن يضطلع بمسئولية إلا إذا منح سلطة كافية تمكنه من تحمل تلك المسئولية.

١٣. **المسئولية الثابتة**: عن الفرد يحقق أداء أفضل في أي وقت إذا كانت مسئولية إنهاء عمل محدد مستقرة بالنسبة لهذا الفرد.

١٤. **التخصيص الكامل**: إن السلطة والمسئولية اللازمين لكل نشاط من أجل التشغيل الفعال للمنظمة يجب تحديدهما بوضوح لشخص معين.

١٥. **المسئولية النهائية**: إن مسئولة الأفراد في موقع سلطة أعلى من أعمال مرؤوسيهم هي مسئولية مطلقة لا تعفي عملية التفويض للمدير من المسئولية أو من المساءلة.

١٦. **المسئولية التي لا يجوز تفويضها**: إن هناك بعض المسئوليات الأساسية في كل من مركز للقيادة الإدارية لا يمكن تفويضها، بل هي تستقر مع شاغل هذا المركز.

١٧. **الاتصالات الأفقية والقطرية و الدائرية**: إن المديرين عند أي مستوى في التنظيم يمكنهم الاتصال بالمديرين الآخرين، واتخاذ القرارات وإعداد الخطط أو القيام بأعمال تعاونية بالنسبة لأي موضوع في إطار سلطاتهم ومسئولياتهم.

١٨. **الاستثناء**: إن كل مدير عند كل مستوى يجب إن لا يتخذ كل القرارات في نطاق سلطته ولا يرفع لرئيسه إلا تلك الأمور التي لا يستطيع هو اتخاذ قرار في شأنها بسبب سلطته المحدودة.

١٩. **العلاقات التنظيمية المتزايدة**: مع كل بإضافة من الأفراد إلي هيكل تنظيمي فإن عدد العلاقات التنظيمية يتزايد بمعدل أكبر من معدل زيادة الأفراد.

٢٠. **وضع الرجل المناسب في المكان المناسب**: إن الكفاية التنظيمية القصوى تتطلب تسكيناً فعالاً للأفراد، بمعنى أن كل فرد يجب اختياره وتسكينه في وظيفتة بحرص بحيث تحقق مطالب الوظيفة والتكوين الشخصي للفرد أفضل من مزيج ممكن.

٢١. **خلق الوظيفة الملائمة لكل فرد مناسب**: إن كفاءة إدارة المنظمة لا تقتصر على جهود تسكين الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة حين وجودها وإنما تتمثل الكفاءة الحقيقية للإدارة في إيجاد عمل نافع مناسب لكل فرد مناسب لديه كفاءات يمكن الاستفادة منها.

٢٢. **الجماعات التنظيمية غير الرسمية**: توجد في داخل الهياكل التنظيمية الرسمية جماعات تنظيمية غير رسمية يكون لها تأثيراً في كفاءة عمليات المنظمة كلها.

٢٣. **التوازن التنظيمي**: إن نمو الوظائف والوحدات التنظيمية المختلفة يجب أن يتوافق بقدر الإمكان مع أهميتها النسبية.

٢٤. **الاستقرار الوظيفي**: يجب وضع نظام مسار وظيفي على مستوى المنظمة وتوفير مقومات نجاحه بما يؤدي إلي استقرار الموارد البشرية في المنظمة.

٢٥. **تفهم التغيير قبل تنفيذه**: لا ينبغي إحداث أي تغيير في نطاق مسئولية أي جزء في التنظيم بدون تفهم كامل لهذا التغيير من جانب كل الأفراد المعنيين.

٢٦. **التنسيق مع الرؤساء:** لا ينبغي قطعاً إصدار أوامر للمرؤوسين بدون علم رؤسائهم المباشرين.

٢٧. **أخلاقيات النقد:** لا ينبغي توجيه النقد أو (اللوم) للمرؤوس في وجود زملائه أو من هم أقل درجة منه.

٢٨. **سرعة معالجة النزاعات:** لا ينبغي إغفال (تجاهل) أي نزاع أو خلاف بين المديرين أو العاملين بشان السلطة أو المسئولية مهما كان قليل الأهمية يجب حسب النزاع فوراً وتحديد العلاقات التنظيمية بوضح.

٢٩. **التمييز بين الأدوار:** لا ينبغي أن يطالب أي مدير أو موظف بأن يكون في ذات الوقت مساعداً أو ناقداً لشخص آخر.

٣٠. **استمرارية التقييم:** لا ينبغي إهمال المراجعة والتقييم لأعمال المديرين وغيرهم من العاملين.

٣١. **الحذر في حالة السكون التنظيمي:** لا ينبغي الاطمئنان إلي حالات السكون التنظيمي (اختفاء المشاكل والمنازعات) فقد تُخفى حالات من السلبية والتهاون.

٣٢. **تذكية الرؤساء:** يجب أن يكون لدى المرؤوسين قناعة كاملة بان من حقوق رئيسه عليه أن يذكيه وينهي مزاياه ونقاط القوة والجوانب الإيجابية في صفاته وسلوكه، وتلك الخاصة من الجوانب الخلقية ومن يتم العمل التي يفتقدها كثير من المرؤوسين أو يصعب عليه القيام بها، ويرجع ذلك إلي مفاهيم وثقافة الفرد التي لا تمكنه من التمييز بين السلوك الإيجابي والسلوك السلبي.

٣٣. **الفجوة الإيجابية بين الطموحات والإمكانيات:** من الضروري أن ينمي المديرين طموحات وأهداف المرؤوسين لتكون دائماً أعلى من إمكانياتهم الحالية بما ينمي الدافع لدى المرؤوسين لبذل الجهود المستمرة لتعظيم قدراتهم بما يحقق طموحاتهم وأهدافهم.

الفصل الخامس

عملية الاتصالات الإدارية

أولاً: تعريف الاتصال:

يعرف الاتصال بأنه عملية تبادل المعلومات بين الأفراد أو الإدارات المختلفة في المنظمة وعلمياً لها أهميتها للمدير لسببين، السبب الأول لأنها مكملة للوظيفة الإدارية وهي التخطيط والتنظيم والرقابة، والسبب الثاني هي أنها عملية تستقطع وقتاً في الاتصالات بالتليفون وبالفاكس ووجها لوجه مع مساعديه والعملاء والموردين ومديري الإدارات الأخرى ..... الخ.

وفي حالة عدم إمكانية القيام بالاتصال وجهاً لوجه أو بالوسائل الالكترونية فإنه يتم الاتصال عن طريق إرسال الخطابات والمذكرات ويجري المدير الاتصالات للغير للحصول على معلومات لمتابعة سير العمل أو لإرسالها لمديري الإدارات الأخرى أو لإرسالها لجهات خارجية وأيضاً يحصل على المعلومات والبيانات عندما تكون هناك حاجة لإصدار قرار معين وتبليغه للجهات المختصة.

أيضاً يمكن تعريف الاتصال بأنه عملية يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات وآراء وتعليمات من جهة لأخرى قد تكون فرداً أو جماعة وذلك من أجل إحاطتهم بها والتأثير في سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة المطلوبة باستخدام وسيلة اتصال مناسبة بهدف ضمان استمرارية العمل في المنظمة كما يمكن تعريفه بأنه عملية إرسال محددة للمعلومات واستقبالها وفهم محتواها بين شخص وآخر.

وقد عرف نيومان وسومار عملية الاتصال بأنها تبادل للحقائق والأفكار والآراء والمشاعر بين شخصين أو أكثر، من هذه التعريفات يتضح أن هدف الاتصال هو إحداث التفاعل بين أجزاء المنظمة وأعضائها وتنسيق العمل بينهم بما يخدم المنظمة وأهدافهم بشكل يجعل الرؤساء قريبين من مرؤوسيهم حيث يصبحون أكثر قدرة على حل

مشاكلهم وتقوية روح التعاون بينهم لذلك يعد الاتصال أداة فعالة يحتاج إليها القائد الإداري في عملية الإشراف والتوجيه.

تتكون عملية الاتصال من عدة عناصر رئيسية:

١/ **المرسل أو مصدر المعلومات:** وهو ذلك الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين لمشاعره أو أفكاره.

٢/ **الرسالة:** وتعني الأسلوب الذي تخرج به الفكرة أو المشاعر من المرسل إلى هؤلاء الذين يود أن يشاركوه أفكاره أو مشاعره.

٣/ **قناة الاتصال:** وهي الطريقة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل أو المستقبلين.

٤/ **المستقبل:** وهو ذلك الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال والذي يريد المرسل أن يشاركوه في أفكاره ومشاعره.

٥/ **الاستجابة:** وهي ما يمكن أن نسميه رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال، وهل تحقق التأثير أو الهدف المطلوب أم لا؟ وهو ما يعتبره البعض المتمم لدائرة الاتصالات بين المستقبل والمرسل.

ثانياً: أهمية وأهداف الاتصال: في واقع الأمر لا يوجد اختلاف حول أهمية الاتصال الجيد بين الأفراد داخل المنظمات، لأن من طبيعة الاتصال الفعال أنه يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة، كما يحس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت بها المؤسسة من أجلها لان تجاهل العامل الإنساني في التنظيم من شأنه أن يؤدي إلى الإحساس بالاستياء والإحباط من قبلهم، مما ينعكس في النهاية على الكفاءة الإنتاجية للمنظمة ككل، لذلك اعتبر الاتصال الفعال بمثابة حياة أي تنظيم.
ومن هنا يمكن تحديد جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال الداخلي إلى تحقيقها:

١. **تحقيق التنسيق بين التصرفات والأفعال:** حيث يقوم بالتنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال الداخلي تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم.

٢. **المشاركة في المعلومات:** يساعد على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف المنظمة ويساعد أيضا في:

أ. توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف

ب. توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بواجباتهم

ج. تعريف الأفراد بنتائج أدائهم

٣. **اتخاذ القرارات:** فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم النتائج

٤. **التعبير عن مشاعر الوجدانية:** يساعد الاتصال الموظفين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين.

٥. التقليل من دور الإشاعة في الوسط العمالي.

خصائص الاتصال:

١. **الاتصال عملية ديناميكية (حركية):** حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير في الناس والتأثر بهم، مما يمكننا من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.

٢. **الاتصال عملية مستمرة:** حيث لا توجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال فنحن في عملية اتصال دائم مع أنفسنا ومع مجتمعنا وبهذا المعنى يمكننا القول بأن الاتصال هو قلب العملية الإدارية.

٣. **الاتصال عملية دائرية:** ويعني ذلك أن الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل أنه عادة ما يسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في الاتصال في نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر.

٤. **لا يمكن إلغاء الاتصال** " ونقصد هنا أنه من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية حتى وإن كان غير مقصود فقد تتأسف للمستقبل ولكن من الصعب أن تسحب كلامك أو الرسالة النصية إذا ما تم توزيعها.

٥. **الاتصال عملية معقدة:** بالإضافة إلى أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهي معقدة أيضا لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفشل الاتصال.

ثالثاً: أنواع الاتصالات:

١/ الاتصالات الرسمية:

تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها، وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية هي:

أ/ عند الاتصال بالرؤساء:

تزويدهم بإجابات على طلباتهم، وإعلامهم بالتقدم الذي وصل إليه المرؤوس. وطلب مساعدتهم في حل المشاكل وتزويدهم بالأفكار والاقتراحات لتحسين العمل للحصول على توضيحات لأوامرهم وتعليماتهم.

ب/ عند الاتصال بالنظراء (زملاء العمل من نفس المستوى الوظيفي):

لمشاركتهم الأفكار من اجل تحسينات العمل ولتنسيق النشاطات معهم ولتزويدهم بالمساعدة التي قد يحتاجونها للاعتراف بهم كأفراد.

ج/ عند الاتصال بالمرؤوسين:

لإصدار أوامر وتعليمات ولإقناعهم بأهمية التغيرات، لتقييم أدائهم للمدح، للمكافأة وللتأديب لتوضيح الأوامر، التعليمات للاعتراف بهم كأفراد.

أنوع الاتصال الرسمي:

تعتبر الاتصالات الصاعدة والهابطة والأفقية من أنواع الاتصال الرسمي.

١/ الاتصالات الهابطة:

هي تلك الاتصالات التي تتجه من قمة الهرم الإداري إلي القاعدة ويسمى أيضاً بالاتصال النازل وعادة ما يحتوي على الأوامر والقرارات والتعليمات والسياسات وتكون طبيعة هذه الاتصالات توجيهية حيث تهدف إلي رقابة العاملين وتوجيههم في

الاتجاه الصحيح ويتم الاتصال فيها من أعلى ابتداء من الإدارة العليا إلي العضو المنتدب ثم إلي مديري الإدارات ومن مديري الإدارات إلي رؤساء الأقسام إلي أن يصل إلي أدنى مستوى إداري ويرتبط هذا النوع من الاتصال بالرقابة على المرؤوسين والنقل لفلسفة الإدارة أو أهداف المنظمة ويعتمد أيضاً على التعليمات المكتوبة في خطابات أو أوامر أو دليل أو تقرير.

٢/ الاتصالات الصاعدة:

وهو عكس الاتصال النازل حيث يتجه من قاعدة الهرم الإداري باتجاه القمة أي من الأفراد المرؤوسين إلي رؤسائهم ومثل هذه الاتصالات تحتوي على الاقتراحات وردود فعل العاملين حيث تكون على شكل تقارير أو بيانات ويعتبر في الوقت الحاضر من الوسائل المهمة في تحفيز العاملين وزيادة إنتاجهم وهويتم بغرض توصيل المعلومات اللازمة عن تقييم الأنشطة المسئول عنها المديرين حتى يمكن دراستها واتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاج المشاكل التي قد تكون لها تأثير على تحقيق الأهداف وتشتمل وسائل هذا النوع من الاتصال على تقارير موقف التنفيذ أو مقابلات مع المسئولين أو عقد اجتماعات.

٣/ الاتصالات الأفقية: تسمى الاتصالات التي تتم بين الأفراد في نفس المستوى الإداري بالاتصال الأفقي، وهي الاتصالات الأفقية بين المستويات المماثلة ويتم بهدف التنسيق بين الأنشطة المختلفة وكذلك تطوير الخطط وإجراء التعديلات اللازمة ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على الاجتماعات الدورية واللجان ودليل الأقسام وتقارير الإدارة العليا التي تتضمن أهم ملاحظاتها على الأنشطة المختلفة وهذا الاتصال يكمن أن يكون شفهياً أو مكتوباً كما تستدعي الحاجة.

٢/ الاتصالات غير الرسمية: وهي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد أساسًا على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه. ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيرًا للوقت في جمع المعلومات.

المهارات الاتصالية:

المهارات الاتصالية لها دور أساسي في إنجاح عملية الاتصال أو فشلها وأهم المهارات الاتصالية ما يلي:

- **مهارة القراءة:** تمييز الأفكار الرئيسية من الأفكار الثانوية.
- **مهارة الكتابة:** الكتابة بأسلوب بسيط ومفهوم، وبصياغة جيدة بدون أية أخطاء في القواعد، التسلسل المنطقي للآراء والأفكار، الأخذ بعين الاعتبار المستوى التعليمي والثقافي للأشخاص الذين يكتب إليهم.
- **مهارة الإنصات:** الاستماع بتركيز إلى ما يقوله الآخرين وعدم الاشتغال بأمور أخرى أثناء الاستماع.
- القدرة على وزن الأمور.
- **مهارة المحادثة:** التركيز على جوهر الموضوع أثناء الحديث أي عدم الخروج عن الموضوع الأساسي.

مقومات الاتصال الفعال والناجح:

١. أن يكون موضوع الاتصال أو مضمون الرسالة واضحًا وعند مستوى فهم المرسل إليه وإدراكه، وأن يكون في نطاق اختصاصه وفي حدود السلطات المخولة له.

٢. أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقباله واستيعابه وأن تكون هذه المعلومات مهمة بالنسبة للمرسل إليه وجديدة وإلا فقدت أهميتها.

٣. أن تكون عملية الاسترجاع، وأن يتأكد المرسل من أن المرسل إليه قد أدرك الرسالة وانفعل معها، وذلك عن طريق ملاحظة رد فعله سواء بالتعبير الشفوي أو التصرف العملي.

٤. يجب أن تركز الرسالة شفوية كانت أم كتابية على الحقائق والمعلومات المهمة، مع شرح المعلومات الفنية وتبسيطها، والتعريف بالمصطلحات أو الحقائق غير المعروفة ومقارنتها بما هو معروف.

وهكذا يجب أن يكون هناك تنظيم سليم للاتصالات يكون مسئولاً عن اقتراح وتنفيذ سياسة الاتصال في المنظمة، وأن يكون لدى الإدارة العليا القناعة بأهمية إدارة الاتصال، ودورها في تحقيق فعالية الاتصالات في المنظمة.

رابعاً: وسائل الاتصالات:هناك وسيلتان أساسيتان للاتصال الإداري، وهما:

١. **الاتصال الشخصي**: أو المباشر بين المدير وبين المشرفين والعاملين وهو أكثر مناسبة للموضوعات المعقدة والمثيرة للجدل، وأكثر فائدة لصالح العمل.

٢. **الاتصال الكتابي**: والذي بموجبه تتاح الفرصة لاختيار كلمات الرسالة بحيث تكون أكثر تعبيرًا. وهو الاتصال المعمول به في المنظمات الحكومية كافة والمنظمات الخاصة، الصغيرة منها والكبيرة، ويأخذ الاتصال الكتابي شكل المذكرات والاقتراحات والخطابات المتبادلة، والأوامر والتعليمات والتقارير الدورية والشكاوى.

ويتوقف نجاح الاتصال إلى حد كبير على كل من المرسل والمستقبل وعلى كفاءة وسيلة الاتصال، فلا بد للمرسل من أن يكون شخصًا ماهرًا في التعبير لما يريد أن يوصله إلى المستقبل، أما المستقبل هو الآخر يحتاج لمهارة وقدرة على الاتصال والفهم لما يريد أن يقوله المرسل.

معوقات الاتصال:

١/ **معوقات شخصية**:ونقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرًا عكسيًا، وتعود هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك مدى الثقة بين الأفراد فضعف الثقة بينهم يؤدي إلى عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها.

٢/ **معوقات تنظيمية**: ويرجع أساسها إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على

الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.

وقد يكون التخصص وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين.

عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤديان أيضًا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة.

٣/ معوقات بيئية:

ونقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها.

ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته تقاليده بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات.

ومن الجدير بالذكر، أن طريقة الاتصال تتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين، فدرجة التفاهم والانسجام التي تتوافر بينهم تحدد أسلوب الاتصال ومدى فاعليته.

التنسيق:

مفهوم التنسيق:

ويتكون التنظيم من مجموعة وحدات فرعية مرتبطة ببعضها البعض، وعلى قدر تنسيق هذه الوحدات فيما بينها تكون فعالية التنظيم.

تعرف التنسيق:

للتنسيق عدة تعريفات وهي:

١. يعرف التنسيق بأنه تنظيم الجهود الجماعية بغرض توحيدها وتوجيهها نحو تحقيق الهدف.

٢. التنسيق هو جملة العمليات والأنشطة والاتصالات التي تسمح لأفراد المنظمة ولوحداتها الإدارية بتكامل وتوافق أنشطتها على المستويين الأفقي والرأسي خدمةً لأهداف المنظمة (الخشروم، ١٩٩٩م)..

٣. التنسيق هو تنظيم وتكتل الجهود الجماعية داخل المنظمة الواحدة أو بينها وبين غيرها من المنظمات بغرض توحيد هذه الجهود وتوجيهها نحو تحقيق هدف أو أهداف مشتركة (شيخا، ١٩٨٠م).

ولعل تعريف الدكتور إبراهيم عبد العزيز شيخا هو الأكثر شمولاً لتعريف التنسيق بحيث يشمل وظيفته داخل وخارج المنظمة.

عناصر التنسيق وأهميته :

وتتضح عناصر التنسيق فيما يلي:

١. توجيه وتوحيد الجهود.

٢. تحديد الوقت المطلوب للعمل.

٣. تحديد كمية ونوعية العمل المطلوب أداؤه من كل قسم أو وحدة أو عنصر بشري.

٤. تحديد الشكل الذي يسير على نهجه العمل.

ولا شك أن حدوث أي خلل في أي من هذه العناصر الأربعة يؤدي إلي حدوث الخلل في عملية التنسيق.

أهمية وظيفة التنسيق والحاجة إليه :

أولاً : أهمية التنسيق:

١. تنبع أهمية التنسيق من أهمية تضافر الجهود لتحقيق الهدف المنشود .

٢. كما إن أي عمل لا يكتب له النجاح إلا بتعاون الأفراد فيما بينهم .

٣. وبالتالي لا بد نم تحفيز هؤلاء الأفراد وكسب تعاونهم وتوفير الانسجام والتوافق فيما بينهم، كما أن التنسيق يؤدى لتحقيق أفضل النتائج وذلك بايجاد الترابط بين الأفراد ومنع التضارب والازدواجية .

٤. يعتبر التنسيق مساعداً للوظائف الإدارية(التخطيط والتنظيم)، ويعمل على جعل الخطة أكثر معناً والتنظيم أقوى ترابطاً، والتنفيذ أقل تكلفةً في الوقت والجهد والمال، كما يجعل الرقابة أكثر فاعلية.

٥. كما ان التنسيق يؤدي ايضاً الي الربط بين اعمال المنظمات الادارية نفسها وبين المؤسسات السياسية في الدولة بجانب اهمية ربط اجزاء المنظمة بالداخل

ثانياً: الحاجة إلي التنسيق:

ولا شك أن الحاجة إلي التنسيق تنبع من اختلاف الأفراد في فهم وتفسير القرارات الإدارية أو السياسات واللوائح ونظم العمل، وبالتالي تصبح مهمة المدير كما يرى الدكتور مدني العلاقي هي تفسير أهداف قرارات وسياسات المنظمة لكل العاملين بشكل موحد لا يحمل البس والغموض، وكلما كانت الأهداف واضحة للإدارة كلما ساعد ذلك في إتمام عملية التنسيق وتحقيق هذه الأهداف.

والتنسيق Coordination يختلف عن التعاون Cooperation حيث أن التعاون يعني قيام الفرد بأداء نشاط معين ضمن مجموعة من الأفراد يسعون جميعهم لتحقيق هدف مشترك، بخلاف التنسيق الذي يضمن تعاون المجموعات المختلفة.

ثالثاً: الغرض من التنسيق:

ولا شك أن الغرض من التنسيق هو ضمان تفاعل الوظائف والقوى التي يتكون منها المشروع بالشكل الذي يحقق أهداف المشروع بأقل تضارب أو ازدواجية، بمعنى أن التنسيق هدف بالنسبة للوظائف الإدارية .

كما أن الاتصال هو الوسيلة التي تؤدي إلي ربط أجزاء وأقسام المشروع المختلفة بغرض التنسيق فيما بينها لتحقيق الغرض المنشود، ويلعب كل التنسيق والاتصال دوراً مهماً في تسيير نشاط الإدارة وتحقيق أهدافها ويعتبر الاتصال هو وسيلة الإدارة لتحقيق التنسيق بين إدارتها المختلفة.

رابعاً: شمولية وظيفة التنسيق:

مما سبق ذكره من تعريفنا للتنسيق وأهميته والحاجة إليه يتضح أنه يمثل الإطار الذي تحقق من خلاله أهداف المنظمة، وبالتالي فإنه مطلوب - أي التنسيق – لكل فرد ولكل جماعة ولكل قسم بالمنظمة بدءاً من مجلس الإدارة إلي أدنى مستويات الإشراف، وبالتالي نلحظ أنه يتم من خلال أربعة مستويات نوجزها فيما يلي:

١/ التنسيق على مستوى الأفراد:

وإن كانت الإدارات والأقسام تتكون من الأفراد فلا شك أن جهودهم هي التي تسهم في تحقيق الأهداف وعلى مدى تنسيق الفرد لهذه الجهود في تنفيذ ما هو مطلوب منه تأتي نتائج تحقيقه للأهداف.

٢/ التنسيق على مستوى الجماعة:

إن كان التنسيق مطلوب على مستوى الفرد فلا شك أنه مطلوب على مستوى الجماعة أيضاً.

مثال:

فالتنسيق بين المجموعة نلحظه في فريق كرة القدم وكيفية تحرك أفرداه داخل الميدان ركضاً خلف الكرة في سبيل تحقيق الهدف (الفوز)، ونلحظه أيضاً بين أفراد الفرقة الموسيقية وهي تؤدي قطعة موسيقية تشنف بها الآذان دون نشاز، ونلحظه أيضاً بين حركة هبوط وإقلاع الطائرات في المطارات الكبرى بنيويورك ومطار هثرو بلندن ومطار دبي بالأمارات العربية في حركة متكررة عقب كل دقيقة، بل وقبل هذا وذاك نلحظه في انتظام أسراب الطيور المهاجرة وهي تعتبر من فوقنا في رحلاتها الموسمية من الشمال إلي الجنوب ومن الشرق إلي الغرب وهي تنظم أسرابها في تشكيلات متناسقة إلاهياً وصولاً لأهدافها المنشودة.

٣/ تنسيق المجموعات المتعددة داخل التنظيم الواحد:إن كانت وحدات المنظمة جميعها تسعى لتحقيق الهدف العام فنجد أن لكل وحدة نشاطاً مختلفاً تؤديه بتناسق بين أفراد مجموعتها ثم تتكامل أنشطة هذه الوحدات متناسقة أيضاً لتحقيق الهدف العام.

فيتم التنسيق داخل إدارة المشتريات والمخازن لتوفير مدخلات الإنتاج المختلف وتخزينها تلبية لاحتياجات إدارة الإنتاج.

ويتم التنسيق بين إدارة الأفراد تلبية لاحتياجات الإدارات المختلفة من الموارد البشرية ويتم التنسيق بين وحدات إدارة الإنتاج لإنتاج المنتج.

ويتم التنسيق أيضاً بين وحدات الإدارة المالية لتوفير السيولة اللازمة لتغطية الاحتياجات اللازمة المختلفة لكل إدارات المنظمة وهكذا.

٤/ التنسيق بين المنظمة ككل والبيئة الخارجية:

لابد للمنظمة أن تنسق بين وحداتها فيما بينها من جهة وفيما بينها والبيئة المحيطة من جهة أخرى، ولا شك أن المنظمة تعتبر خلية من خلايا كثيرة تتكون منها البيئة المحيطة.

أهداف التنسيق:

لا شك أن للتنسيق هدفاً سامياً تصبو كل منظمة لتحقيقه ويمكن تناول أهداف التنسيق من خلال النقاط التالية:

١/ التوفيق بين الجهود المختلفة:

ويعني إحداث التنسيق بين الجهود المختلفة بالتنظيم بهدف توجيهها نحو تحقيق الهدف.

٢/ منع التعارض:

في الاختصاصات بحيث لا يكون هنالك تعارض في الجهود بين الوحدات الإدارية المختلفة (كالتعارض الذي يحدث مثلاً بين مصلحة المجاري والشوارع المعبدة والشركة السودانية للاتصالات "سوداتل").

٣/ منع الازدواج:في الأنشطة الإدارية، بمنع حدوث الازدواج في الأنشطة كتعدد المنظمات الإدارية التي تقوم على تحقيق هدف واحد وبالتالي ينبغي التنسيق فيما بينها لتحقيق هذا الهدف بأقل جهد ممكن من الوقت والمال.

٤/ منع المنافسة:

فقد تتنافس بعض المؤسسات أو المنظمات على مصدر واحد للمادة الخام أو العنصر البشري فبالتالي التنسيق يعمل على إيجاد نوع من التوفيق بين احتياجات هذه المنظمات من المواد الأولية أو العمالة دون إحداث منافسة ضارة فيما بينها.

التنسيق من خلال العملية الإدارية:

وإن كانت العملية الإدارية تتكون من سلسلة من الوظائف بدءاً بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فالبعض يرى أن التنسيق وظيفة مهمة من وظائف الإدارة مثلها مثل التخطيط والتنظيم والرقابة والبعض يرى أنها أصل من أصول وظيفة التنظيم.

فإذا كانت عناصر المشروع أو المنظمة تتكون من: (الأفراد، المواد، والآلات، والأموال، والأسواق، وطرق العمل)، فإن العملية الإدارية هي التي تقوم بمزج وتفاعل هذه العناصر في بعضها البعض تحقيقاً للهدف.

لا شك أن التنسيق القائم بين العمليات الإدارية هو الذي يؤدي إلي تحقيق الأهداف وانسياب العمل بالصورة المطلوبة، وكلما شارك الأفراد في عمليات التخطيط وتحديد الأهداف كلما أدى ذلك إلي توحيد جهودهم ولعل التنسيق أحد الوظائف الأساسية للتنظيم ومن خلاله يتم تحديد الإدارات والأقسام المختلفة وتحديد مهامها وسلطاتها وواجباتها ومن ثم يحدد العلاقة بينها وبين الأقسام والإدارات الأخرى والمشروع أو بينها وبين الجهات الخارجية وهو ما يسمى بالتنسيق، والقيادة هي الموجه الذي يعمل على توحيد الجهود والتنسيق بين أجزاء المنظمة تحقيقاً لأهداف المشروع، ولربما أوضحت العمليات الرقابية أن هنالك خللاً في التنسيق بين وحدات المنظمة أو بين أجزاء أحد وحداتها.

أنواع وأساليب التنسيق:

أولاً: أنواع التنسيق:

يتخذ التنسيق عدة أشكال ونماذج مختلفة يمكن تناولها فيما يلي:

١/ التنسيق الداخلي:

ويقصد به التنسيق بين إدارات وأقسام المشروع المختلفة، لإيجاد نوع من التوافق والانسجام بين نشاط الأفراد داخل كل نوع أو قسم وبين أوجه النشاط بالأقسام. ويمثل التنسيق الداخلي أحد النماذج التنسيقية داخل المنظمة ويتخذ عدة أشكال سواء كانت أفقية أو رأسية.

٢/ التنسيق الخارجي:

وهو إيجاد نوع من التوافق والانسجام بين أوجه نشاط المنظمة الواحدة ككل وبين أوجه النشاط الذي تقوم به المنظمات الأخرى أي التنسيق بين المشروع (المنظمة) والبيئة الخارجية كالموردين والعملاء والحكومة بحيث يشمل التنسيق الخارجي التكيف مع القوى والضغوط الخارجية حتى تستطيع المنظمة مسايرة البيئة الخارجية والتعايش معها.

٣/ التنسيق الأفقي:وهو التنسيق الذي يتم بين المستويات المتماثلة في المنظمة أو بين رؤساء المنظمة وبين عمداء الكليات بالجامعة أو بين عمداء الكليات فيما بينهم أو بين مديري الجامعات بحيث يتم التنسيق بين أشخاص في مستوى إداري واحد (أي بذات الدرجة) كالتنسيق بين رؤساء الأقسام أو مديري الإدارات أو بين منسقي البرامج الأكاديمية (عمداء الكليات) بالجامعة المفتوحة.

٤/ التنسيق الرأسي (العمودي):وهو التنسيق الذي يتم من أعلى إلي أسفل أو من أسفل إلي أعلى كالتنسيق بين العاملين ورئيس القسم، أو بين الطلاب والمشرف أو بين رئيس القسم ومدير الإدارة أو بين مدير المصنع والمدير العام، أو التنسيق بين منسقي البرامج ومدير إدارة البرامج الأكاديمية بالجامعة المفتوحة وهكذا يتخذ شكله من أعلى إلي أسفل أو من أسفل إلي أعلى.

أما التنسيق بين وحدات البيئة الخارجية للمنظمة مع وحدات المنظمة فهو تنسيق خارجي، كالتنسيق بين العملاء وإداراة المبيعات أو التنسيق بين الموردين وإدارة المشتريات والمخازن أو التنسيق بين الإدارة المالية والبنوك المحلية وكل هذه الأشكال تعتبر نماذجاً للتنسيق بين المنظمة والبيئة المحيطة بها ويعتبر التنسيق في جميعها تنسيقاً خارجياً ولعل الهدف من التنسيق الخارجي هو إحداث التكيف مع القوى الخارجية المتغيرة بما يؤدي لاستمرارية المنظمة ونموها نتيجة التفاعل المستمر مع حولها من مؤثرات.

وتتمثل أهم المؤثرات أو المتغيرات الخارجية التي تستدعي التنسيق معها في الآتي:

١. المتنافسين في سبيل الحصول على الشريحة المتاحة من السوق.

٢. الحكومة وبما تتخذه من سياسات وتشريعات تنعكس آثارها على المنظمة.

٣. التكنولوجيا لا شك أن ما يحدث من تطور تكنولوجي تنعكس آثاره على المنظمة وبالتالي يستدعي ذلك سرعة التكيف معها حتى لا تجد المنظمة نفسها في معزل.

٤. وهنالك مؤثرات أخرى وكثيرة تتمثل في الموردين والموزعين والمستهلكين.

كيفية تحقيق التنسيق الخارجي الإيجابي بين المنظمة والبيئة:

إن عملية تحقيق هذا التنسيق تستدعي اتخاذ القرارات المناسبة التي تعمل على خلق التوازن بين المنظمة وبيئتها المحيطة وهذا التوازن هو الذي يمكن من إمكانية الاستمرار وتخفيف حدة الضغوط ودعم الإيجابيات بالبيئة المحيطة.

ثانياً: أساليب التنسيق:

ويتم التنسيق بعدة أساليب يتم تناولها فيما يلي:

أ/ الرسمية: Formulationتعني الرسمية التعبير المكتوب عن جملة السياسات والقواعد والإجراءات بشكل وثائق ومستندات تحدد ما يجب عمله والامتناع عن عمله في ظل معطيات وظروف معينة، ولا شك أن هذه الوثائق والمستندات والأساليب والقواعد الرسمية تساعد كثيراً في عملية التنسيق كما نجدها تتناسب طردياً مع حجم المنظمة بحيث تزيد كلما كبر الحجم وتقل كلما صغر الحجم.

ب/ نطاق الإشراف: Span of Supervision

ويعني عدد المرؤوسين الذين يستطيع المدير أو الرئيس الإشراف عليهم بالكفاءة ويطلق عليهم نطاق الرقابة أو نطاق الإشراف وتزيد كفاءة التنسيق من خلال نطاق الإشراف المناسب وسوف نتناوله بالشرح الأوفى لاحقاً.

ج/ المركزية واللامركزية: Centralization & Decentralization

لا شك أن التنسيق يتأثر بمدى تمركز سلطة القرار في يد واحدة أو توزيعها من خلال التفويض وسوف نتناولها بالشرح الوافي لاحقاً.

د/ التنسيق الأفقي:

أي التنسيق بين الوحدات في المستوى الإداري الواحد كما ذكرنا سابقاً ويتم من خلال ثلاث وسائل رئيسية كما أوردها الخرشوم.

١/ الموارد الفائضة: Slack Resources

وتعني مخزون الموارد المختلفة بهدف تسهيل إمكانية التكيف مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تتعرض لها المنظمة كالمعدات والعمالة والوقت.

٢/ نظام المعلومات: Information System

ولا شك أن المعلومات تعتبر أداة ناجحة في تحقيق التنسيق.

٣/ العلاقات الجانبية: Lateral Relations

ومن خلالها يتم التنسيق وحل المشكلات بين الوحدات والإدارات أو بين الأفراد والجماعات في المستويات المختلفة ويتم من خلال الاتصال المباشر أو حلقات التواصل أو طرق العمل ومن خلال المنسقين أو المديرين.

نماذج وأمثلة للتنسيق بين الإدارات والأقسام: ويتم التنسيق بين إدارتين من خلال ممثل لكل منهما فمثلاً ينقل مندوب المبيعات رغبة مستهلكيه في تصميم منتج معين أو إبداء ملاحظاتهم حول تصميم المنتج الحالي بحيث يقوم بنقل ماهو مرغوب فيه من قبل المستهلك إلي إدارة الإنتاج التي تعمل على تحقيق هذه الرغبة.

كما أن فرق العمل التي تشكلها الإدارة بين الإدارات المختلفة تعمل على التنسيق التام فيما بينها لمواجهة المشكلات أو التخطيط للإنتاج.

ومثال لفرق العمل التنسيقية نجد أن الإدارة بمصانع شركة إنتاج السكر السودانية بالجنيد وحلفا الجديدة وغرب سنار وعسلاية تكون لجان عمل من مديري الإدارات المختلفة خلال الموسم الإنتاجي بحيث تجتمع هذه اللجان يومياً على مدار فترة الموسم الإنتاجي تناقش موقف كل إدارة ومواجهة أي معوقات أو مشكلات تطرأ أمام انسياب الإنتاج اليومي.

كما نجد أن هنالك تنسيقاً تكاملياً بين المجالات التي ترتبط ببعضها البعض كما هو في المثال بالرسم السابق كالتكامل بين قطاع البلاستيك وقطاع البترول فالصناعات البلاستيكية تعتمد اعتماداً كلياً على الصناعات البتروكيماوية.

كما أن الكثير من المصانع الإنتاجية للمنتجات المختلفة تعتمد على غيرها من الصناعات الأخرى التي تمدها بمدخلاتها من السلع نصف المصنعة، والمشروعات الزراعية الكبرى كمشروع الجزيرة ومشاريع النيل الأبيض والمشاريع الزراعية بمصانع السكر نجدها تعتمد على مصانع المنتجات الزراعية.

مبادئ التنسيق وسلطاته المختصة:

لا شك أن التنسيق الجيد والفعال والذي يؤدي إلي تحقيق الهدف منه يعتمد على مبادئ وأسس يمكن أن نوجزها فيما يلي:

١. كلما كبر حجم التنظيم كلما أصبحت هناك ضرورة للتنسيق.

٢. كلما تم تقسيم العمل كلما زادت الحاجة إلي التنسيق.

٣. الاتصال المباشر يساعد على العلاقة المباشرة والشخصية بين الأفراد.

٤. البدء المبكر بحيث أنه لابد أن يبدأ التنسيق من قبل إعداد الخطة.

٥. التنسيق عملية مستمرة لا تنتهي بحيث أنه هنالك أداء واستمراراً للمنظمة لابد أن يكون هنالك تنسيق بين وحداتها المختلفة وتنسيق بين بيئتها والبيئة الخارجية.

٦. ضرورة فهم العاملين للأهداف والسياسات يسهل تحقيق التنسيق الجيد بينهم حيث أنه في غياب هذا الفهم يصعب تحقيق التنسيق المناسب.

٧. التعاون يؤدي لسهولة التنسيق وما التنسيق إلا صورة من صور التعاون المستمر في سبيل تحقيق الأهداف.

٨. كلما كان التنسيق مرناً كلما مكن من مواجهة التغيرات وتعني المرونة إمكانية الحركة وسرعة التغير مع تغير الظروف.

٩. يعتمد التنسيق على السلطة التي يمنحها التنظيم لمستوياته ومدى كفاءتهم وتعاونهم في العمل وبدون هذه السلطة يصعب التنسيق.

١٠. كلما كانت القيادة الإدارية ذات كفاءة إدارية كلما كان التنسيق جيداً.

السلطة المختصة بالتنسيق:

لا شك أن كبر حجم المجتمعات وانتشار المنظمات المختلفة يجعل من الضرورة إيجاد جهة عليا تقوم بعمليات التنسيق حتى تتكامل هذه الوحدات أو المنظمات محققة أهدافها.

أولاً: التنسيق للجهاز الإداري بالدولة:

نجده يتم وفق النظم السياسية المطبقة لكل دولة، ففي النظام البرلماني تكون هذه السلطة من مهمة رئيس الوزراء وفي النظام الرئاسي نجدها من اختصاص رئيس الدولة (رئاسة الجمهورية) وفي كليهما نجد أن جهة الاختصاص لها هيئات وأجهزة مساعدة.

ثانياً: التنسيق على مستوى المنظمة:

وتتولاه قيادة المنظمة متمثلة في مديرها العام ومن ثم المديرون ومديرو الإدارات والأقسام كما نجده في الشركات الكبرى القابضة أي التي تتكون من مجموعة شركات أو وحدات (كشركة إنتاج السكر السودانية) التي تتكون من مجموعة مصانع السكر بالقطاع العام فنجد أن الإدارة المركزية لهذه الشركات تتولى عملية التنسيق بين وحداتها المختلفة ولكل وحدة (مصنع) مدير يتولى التنسيق بين إداراتها الداخلية والتنسيق بينها والشركة الأم أو التنسيق بينها والبيئة الخارجية.

أمثلة للسلطات المختصة بالتنسيق:

١. تقوم رئاسة الجمهورية بالتنسيق بين الحكومة المركزية والحكومات الولائية (الولاة وحكوماتهم) والتنسيق بين سلطات الحكم المحلي على امتداد رقعة البلاد بحيث تتدرج السلطات من أصغر الوحدات المحلية إلي قمة الجهاز بالمركز.

٢. كما تتولى التنسيق بين الحكومة الاتحادية والحكومات الولائية فمثلاً يعتبر الاجتماع الدوري للولاة صورة من صور التنسيق فيما بينهم أو عمليات التوأمة بين ولاية وأخري ويعتبر أيضاً صورة من صور التنسيق فيما بينهم.

٣. التنسيق الذي يتم من خلال اجتماعات مجلس الوزراء وبواسطة رئيسه هو تنسيق بين الوزارات المختلفة لأداء مهامها.

٤. التنسيق بين الوزارات الاتحادية والوزارات المشابهة لها بحكومات الولايات وذلك من أجل تحقيق الأهداف فتتكامل سياسات وزارات الخدمات كالتعليم والصحة والخدمات الاجتماعية الأخرى.

٥. فالتنسيق بوزارة التعليم العالي الاتحادية من خلال مكتب القبول للجامعات والمعاهد العليا يعتبر تنسيقاً على مستوى الدولة في مجال التعليم الجامعي.

٦. التنسيق بين وزارة الصحة الاتحادية ووزارات الصحة الولائية يعتبر تنسيقاً على مستوى الدولة في المجال الصحي.

٧. التنسيق على مستوى رئاسة الجهاز القضائي وأجهزة القضاء بالولايات يعتبر تنسيقاً على مستوى الدولة في مجال القضاء.

٨. التنسيق بين وزارة الداخلية الاتحادية وأجهزة الشرطة والأمن بالولايات يعتبر تنسيقاً على مستوى الدولة في مجال الأمن.

٩. التنسيق بين رئاسة شركة السكر السودانية والمصانع التابعة لها يعتبر تنسيقاً بين الشركة ووحداتها المختلفة.

١٠. التنسيق بين شركة إنتاج السكر السودانية والمصانع التابعة لها يعتبر تنسيقاً بين قطاع السكر بالسودان.

١١. التنسيق بين شركة سوداتل والهيئة العامة للطرق والكباري والهيئة القومية للكهرباء وهيئة تخطيط المدن يعتبر تنسيقاً على مستوى قطاع الخدمات.

١٢. المؤتمرات التي تعقدها جامعة الدول العربية تعتبر صورة من صور التنسيق للدول بين الدول العربية المختلفة.

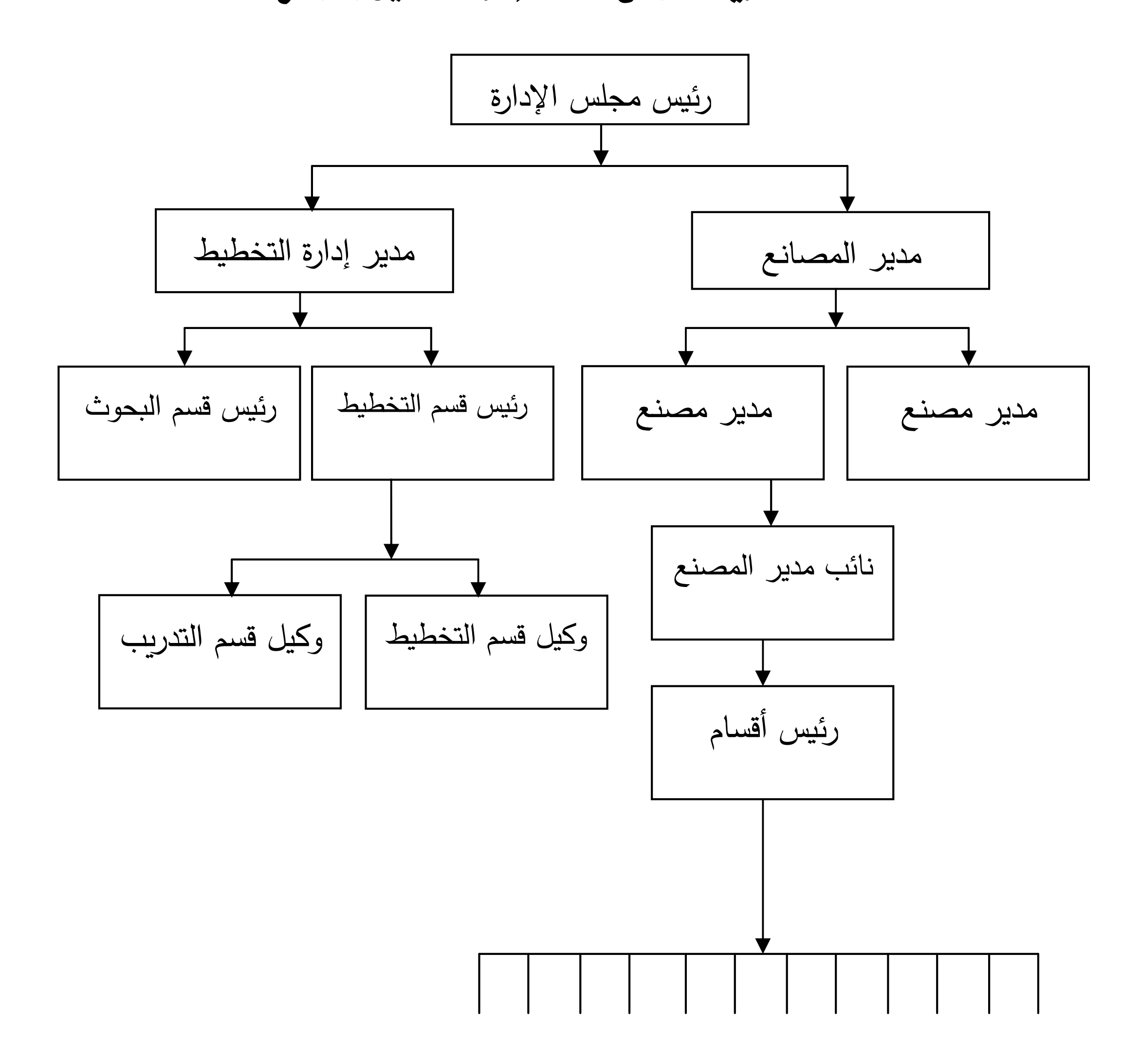
١٣. مؤتمرات وزراء الخارجية العرب التي يعقدها وزراء الخارجية العرب تعتبر صورة من صور التنسيق الخارجي بين الدول العربية.

الإشراف وتفويض السلطة:

نطاق الإشراف: Span of Supervision

وكما ذكرنا من قبل فإنه يعني عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مدير أو رئيس معين، ولا شك أن نطاق الإشراف المناسب هو مدى تناسب العدد الذي يمكن الإشراف عليه بكفاءة ويرى كثير من الكتاب ألا يتجاوز نطاق الإشراف على مستوى الإدارات والأقسام (٥-٩) أشخاص أو وحدات بحيث أنه يمكن الإشراف بكفاءة في حدود الخمسة أشخاص ويصعب عند تجاوزه عن تسعة أشخاص (أو رؤساء أقسام أو مديري إدارات) وكلما هبطنا بالمستوى الإداري من أعلى إلي أسفل كلما وسع نطاق الإشراف وكلما صعدنا إلي أعلى كلما ضاق نطاق الإشراف بحيث يضيق في الوظائف العليا ويتسع في الوظائف الدنيا، والأمثلة بالشكل التالي توضح نطاق الإشراف الضيق والواسع.

خريطة توضح نطاق الإشراف الضيق والواسع معاً



نطاق الإشراف كما هو بالشكل:

١. ناطق إشراف رئيس مجلس إدارة (٢).

٢. نطاق إشراف مدير التخطيط والبحوث (٢).

٣. نطاق إشراف مدير المصانع (٢).

٤. نطاق إشراف رئيس الأقسام (١٢) نطاق واسع.
٥. نطاق إشراف مدير المصنع (١).
٦. نطاق إشراف رئيس قسم التخطيط (٢).

وبالإمعان في الرسم السابق من المستوى الرابع يتضح ضيق نطاق الإشراف ويتسع في الوظائف الدنيا عند مستوى رئيس الأقسام.

أسباب ودوافع نطاق الإشراف الضيق:

تعتبر أسباب خلق فرص وظيفية في ظل قوانين العمل أحياناً فرص ترقية الموظفين من أولى أسباب نطاق الإشراف الضيق ونجده كثيراً في الممارسة الإدارية بالقطاع العام.

العوامل والمحددات الواجب مراعاتها عند تحديد نطاق الإشراف:

وتمثل العوامل والمحددات التالية توضيحاً كما هو بالرسم السابق:

١. الواجبات غير الإدارية للمدير: كلما زادت استلزم تضييق نطاق الإشراف.
٢. وقت المدير المتاح للاتصال: وكلما زاد أمكن من توسعة نطاق الإشراف.
٣. كفاءة الرئيس والمرؤوس: وكلما زادت الكفاءة أمكن توسعة نطاق الإشراف.
٤. مدى تعقد الأعمال: كلما تعقدت الأعمال استلزم تضيق نطاق الإشراف.
٥. مدى توفر التخطيط: يتناسب طردياً مع الإشراف.
٦. مدى توفر المعايير الرقابية: يتناسب طردياً مع الإشراف.
٧. تشابه الأنشطة: تتناسب طردياً مع الإشراف.
٨. التشتت الجغرافي: بحيث أنه كلما تقارب استلزم توسيع نطاق الإشراف وكلما تباعدت وتشتت استلزم العكس ويرى الخرشوم أن النظرية الموقفية قد ركزت على نطاق الإشراف الواسع وقدرته على تحقيق الفعالية.
٩. ويضيف الدكتور محمد عبد الغفار في كتابه دراسات في التنظيم وإدارة الأعمال عوامل أخرى شملت طاقات المشرف وفعالية نظام الاستقبال ودرجة تفويض السلطة.

أسباب ودوافع نطاق الإشراف الواسع:

١. من أسباب اتساع نطاق الإشراف إحساس الكثير من مديري الإدارات بأن ارتباطهم بالمدير العام مباشرة يزيد من أهمية إدارتهم كما يمكن من سرعة مواجهة معوقات الأداء من خلال القرب من مواقع القرارات الأعلى، وبالجانب الآخر نجد أن المديرالعام يحس بقربه من الأداء كلما كان ارتباطه مباشرة مع الإدارة أو القسم.

٢. كما يرى كثير من كتاب الإدارة أن نطاق الإشراف الواسع يقلل من خطوط السلطة ومن كثرة المستويات الإدارية كما يتيح الفرصة أكبر لمزيد من التفويض للمرؤوسين فالمدير الذي يؤمن بتفويض السلطة يكون نطاق إشرافه واسع دائماً ويرى الكثير من كتاب الإدارة أن نطاق الإشراف الواسع وسيلة فعالة لتأكيد عملية التفويض.

نطاق الإشراف الأمثل:

لا شك بأن لنطاق الإشراف الضيق عيوبه كما لنطاق الإشراف الواسع عيوبه، وبالتالي لابد من وجود نطاق أمثل لإشراف يؤدي إلي انسياب العمل وتحقيق الأهداف، يقول الجنرال هاملتون أحد القادة في الحرب العالمية الأولى، إن أحد القادة السياسيين تولي إدارة منشأة وإشراف على الموت نتيجة الإجهاد حيث فوض سلطاته لسبعة عشر شخصاً مسئولين أمامه ويرى هاملتون أن نطاق الإشراف الأنسب للإداري أن يشرف على ستة أشخاص كما لا يقل نطاق الإشراف عن ثلاثة أشخاص.

ويذكر(كونت ران) العدد الأنسب لنطاق الإشراف من أربعة إلي ثمانية في أعلى المستويات.

وتناول كثير من كتاب الإدارة موضوع نطاق الإشراف الأمثل بتباينات تراوحت من أربعة إلي عشرين أو ثلاثين عند بعضهم حسب مستويات الإدارة، ولعل الدكتور عمر المقلي، من أنصار وجهة النظر التي ترى من ٦-٧ أشخاص هي الأمثل للمدير ذو الكفاءة الإدارية.

إن نطاق الإشراف الفعال يتأثر بالمقدرات الشخصية للمشرف أو المدير كما يتأثر بعدة عوامل أخرى مثل:

-التدريب الذي يتلقاه المرؤوسين.

-ومدى وضوح ودرجة التفويض للسلطات.

-ووضوح الخطط والسياسات الموضوعة.

-ومدى استقرار المنظمات.

-وأساليب الاتصال المطبقة.

-والاتصال الشخصي أحياناً يكون أكثر فعالية وأثراً على نطاق الإشراف.

-كما أن الاختلافات في المستوى التنظيمي تؤثر أيضاً على حجم نطاق الإشراف كما ذكرنا من قبل.

-يجدر بالذكر أن الاختيار المناسب لنطاق الإشراف يزيد من فعالية التنسيق وقدرته على تحقيق الأهداف وهو الذي يأخذ في الحسبان جميع المتغيرات ذات الصلة بموضوع التنسيق كما يرى الدكتور عمر المقلي في مرجعه سابق الذكر.

المركزية واللامركزية كإحدى وسائل التنسيق:

Centralization and Decentralization

إن أثر تمركز السلطة في يد الإدارة العليا أو تفويضها يؤثر كثيراً على كفاءة عمليات التنسيق بالمنظمة وتميل المنظمات الحديثة أكثر نحو التفويض أو اللامركزية معطية بذلك مرونة أكثر لفاعلية الأداء (عسكر، ١٩٨٧م)، وكلما زادت السياسات المتبعة بالمنظمة من المساحة المتاحة لتفويض السلطة كلما مالت نحو اللامركزية وكلما ضيقت هذه المساحة كلما مالت نحو المركزية. ويتوقف نجاح تفويض السلطة كوسيلة للتنسيق **على عدة عوامل يمكن إيجازها فيما يلي:**

١. تكلفة القرار وكلما كان القرار مكلفا (مهماً) كلما مالت الإدارة لعدم التفويض.

٢. توحيد سياسات المنظمة يؤدي لعدم التفويض أيضاً.

٣. فلسفة الإدارة نحو المركزية أو اللامركزية.
٤. مدى كفاءة المديرين كلما زادت كلما توحدت عمليات التفويض.
٥. فعالية الرقابة تؤدي لمزيد من اللامركزية.
٦. لا مركزية الأداء تؤدي لمزيد من اللامركزية.
٧. الحركة المتاحة في أعمال المنظمة كلما زادت هذه الحركة استدعت مزيداً من اللامركزية.
٨. مستوى التغير في البيئة المحيطة (الخارجية) وكلما كان كثيراً كلما استدعت مزيداً من اللامركزية.

مفهوم التفويض واهميتة كوسيلة لاتمام التنسيق:

التفويض في مفهومة البسيط يعني اعطاء السلطة من جانب المدير لاحد مرؤسية اومساعدية لاداء عمل معين وبالتالي هذا الحق لابد لة اولاً ان يمتلكة المدير في اداء وادارة ما يريد تفويضة

أسباب الاهتمام بتفويض السلطة:

١. لا شك أن كبر حجم المنظمات نتيجة توسعة أعمالها بالإضافة إلى عمليات اندماج الشركات مع بعضها لمواجهة المنافسة الحادة في الأسواق.
٢. وقد أدت الأشكال الجديدة للمنظمات إلى زيادة العبء الإداري للمديرين وتعقيد العملية الإدارية خاصة التوسع الجغرافي وانتشار أفرع ومكاتب الشركات ووحداتها على نطاق العالم. ويلاحظ هنا في السودان زيادة أعداد الموظفين في بعض الوزارات إلى أكثر من مائة ألف موظف كما هو الحال في وزارة التربية والتعليم وانتشار الوحدات التابعة لها من مدارس ومكاتب تعليم وادارة تعليم كبار ومعاهد تدريب وتأهيل تربوي وإدارة امتحانات ومناهج وغيرها مما يستدعي ضرورة وجود درجة كبيرة من التفويض.
٣. ويلاحظ أن الضغط الذهني وكبر حجم المسئولية الملقاة على عاتق المديرين وما تخلف وراءها من إرهاق وإجهاد ينعكس سلباً على صحة هؤلاء المديرين.وقد درجت الدول

الصناعية الكبرى كاليابان) إلى مزيد من البحث والتخصيص (التخصص) في المجال الطبي لصحة المديرين حتى أصبح هذا التخصص مثله مثل غيره من تخصصات الباطنية والأطفال والنساء والولادة (أخصائي صحة مديرين).

٤. فالتفويض يؤدي إلى نقل الصلاحيات من الرئيس إلى المرؤوسين الأقل وبالتالي تخفيف العبء الإداري ولكنه يبقى المسئولية على عاتق المفوض لها بحيث يظل مسئولاً عن نتائج المفوض إليه.

مبادئ تفويض السلطة الفعال: Effective Delegation

هناك مجموعة من المبادئ التي تحكم عملية تفويض السلطة حتى يؤدي التفويض في السلطة إلى تحقيق الهدف من منح هذه السلطة وتشمل:

١. ارتباط التفويض بقدر المفوض إليه للقيام بالعمل بحيث لا بد من مراعاة المدير لقدرة المفوض إليه وكفاءته في استغلال هذا التفويض الممنوح له.

٢. التفويض وفقاً لوظيفة المفوض إليه بحيث أنه لا بد أن يتناسب التفويض مع وظيفة المفوض إليه.

٣. التفويض من أعلى إلى أسفل وذلك بأن يفوض المدير الأعلى لمساعديه أو مديري الإدارات التابعين له جزءاً من سلطاته.

٤. أن تتناسب السلطة مع التفويض الممنوح وذلك بضرورة أن تكون السلطة الممنوحة بقدر التفويض الممنوح.

٥. وحدة الأمر أي يكون المفوض اليه مسئولاً أمام مهمة واحدة.

٦. المسئولية الكاملة للمفوض إليه فيما فوض له القيام به: حيث تتناسب السلطة والمسئولية.

ينبغي أن نوضح هنا أن السلطة تفوض إنما المسئولية لا تفوض حيث يظل المفوض (المدير الذي قام بتفويض السلطات) مسئولاً عن نتائج أداء المفوض إليه وإن كان ذلك لا يعفي المفوض من التزامه بالأداء وفق ما فوض إليه من سلطات.

ونؤكد هنا أنه لا بد من استغلال المفوض إليه السلطة وفق ما منحت له وفق ما حددت له من صلاحيات حتى تؤدي لتحقيق أهدافها بمعنى أن يكون التفويض فعالاً.

ما يمكن تفويضه وما لا يمكن تفويضه:

إن تفويض السلطة من جانب المديرين لا يكون لكل السلطات إنما هنالك جوانب يجوز فيها التفويض وهنالك جوانب أخرى يجب فيها إبقاء سلطاتهم بين يديهم.

المعوقات التي تعترض عملية التفويض:

يحجم كثير من المديرين عن تفويض سلطاتهم لمن دونهم من المساعدين لأسباب مختلفة يمكن إيجازها فيما يلي:-

عدم الثقة في قدرة المفوض اليهم، الخوف من استغلالها السيئ، الغموض في المهمة المفوضة، الخوف من منافسة المفوض لمديره، إصرار المديرين للقبض على زمام العمل وكل خيوط اللعبة تحت أيديهم دون تفويض.

استخدام الحاسوب في التنسيق:

وكمثال لاستخدام الحاسوب في التنسيق نأخذ خدمة ATM البطاقات المصرفية الآلية. حيث يمكن باستخدام بطاقة ATM الاستفسار عن الرصيد أو السحب منه أو إجراء بعض المعاملات المصرفية من أي مكان تتاح فيه هذه الخدمة مما يحقق التعاون بين فروع البنك الواحد وتعاونه مع البنوك الأخرى. أيضاً حيث يمكنك الصرف ببطاقة ATM بنك أم درمان الوطني من الصراف الآلي للبنك الفرنسي أو بنك الخرطوم أو أي بنك آخر. وتعدت هذه الخدمة حدود الوطن الواحد إلى أكثر من دولة حيث يمكنك استخدام بطاقات (Visa Card) (الفيزا) و(أميريكان توريست) (American Tourist) للسحب منها أينما كنت من خلال شبكة مالية عالمية بل يتم استخدامها بالمحلات التجارية للشراء والفنادق للإقامة دون حمل النقود الورقية معك وأصبح حالياً بالدول الأخرى لا يهم أخذك حقيبة جيب (جزلان) (محفظة نقود) فقط تحمل البطاقة الإئتمانية وتغادر منزلك لتناول الخدمة من خلالها بدءاً من وقود سيارتك إلى ضيافتك وتذكرة

الطائرة وشراء مستلزمات من الأسواق الحرة بالمطار أو المتاجر أينما كانت بل شراء ما يلزمك من مجوهرات كهدية لزوجتك عند عودتك من السفر دون أن يكون بجيبك مليم واحد.

ولضبط وتنسيق هذه العملية لا يمكن استخدام بطاقتين ATM تحمل نفس الرقم "رقم الحساب" في وقت واحد أو سحب بمبالغ تفوق الرصيد الحالي المتاح مما يؤدي إلى عدم حدوث تعارض أو تضارب.

يمكن للمدير العام التنسيق مع مدراء الأقسام باستخدام برنامج حاسوبي لإعطاء التوجيهات فمثلا بين إدارة الإنتاج وإدارة التنسيق.

كذلك تتم عمليات التنسيق بين المستودعات والمبيعات وإدارة المشتريات في سبيل رفع كفاءة استخدام كل هذه الإدارات.

كيفية تحقيق التنسيق الجيد الفعال: يعتبر التنظيم الجيد وسهولة الاتصال وقدرة المديرين وكفاءتهم والتفويض السليم للسلطة ونظم المعلومات الجيدة ووضوح السياسات وتفسيرها وفتح الباب لمقترحات العاملين والعمل بالجيد منها، كلها تعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى حدوث التنسيق الجيد الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمات.

ويضيف دكتور العلاقي مجموعة من المبادئ العامة التي تلعب دوراً عاماً في زيادة فعالية التنسيق لتشمل:

١. ضرورة تقييم المديرين لطبيعة التنسيق.

٢. وأهداف منظماتهم المطلوب تحقيقها وإشراك العاملين في الخطط وضعاً وتنسيقاً مع الاهتمام بمطالب الإدارات والأفراد والعمل على تحقيقها.

٣. ولا بد في المقام الأول من حدوث توافق بين الإدارات المختلفة في المنظمة حتى يمكن تحقيق تنسيق أكثر فعالية.

٤. والعمل من خلال النظام المفتوح الذي يهتم بالبيئة الخارجية ومؤثراتها المختلفة بحيث يعمل باستمرار للتنسيق معها وتطويعها وخلق نوع من الموازنة معها.

الاتصال:

إن الاتصال يمثل التواصل الذي يتم من خلاله التفاعل بين الوحدات المختلفة والإدارة، فالاتصال يمثل أكبر مشكلة تواجه المهتمين في مجال الإدارة في عالم اليوم، ويشكو أكثر المديرين من هذه المسألة التي تستنفذ وقتهم وجهدهم، والتي يردها بعضهم إلى عدم توعية الأطراف الأخرى التي يتم الاتصال بها، وقبل أن نتناول الاتصال والبيانات المنقولة بين الجهات المختلفة بمنظمات الأعمال ينبغي لنا أن نفرق بين ماهية البيانات والمعلومات، فالبيانات الخام قبل معالجتها تعرف بالبيانات والأرقام والوحدات المختلفة للمقاييس وغيرها، أما المعلومات فهي البيانات التي تتم معالجتها، فحينما نقول أن إنتاج السكر بمصنع سكر الجنيه "٥٠" ألف طن هذا بيان، وحينما نقول أن إنتاج السكر بمصنع سكر الجنيد يمثل ١٢٠٪ مما كان مخططاً له تصبح معلومات.

وحينما نقول أن المواليد بالسودان سنويا "٢" مليون طفل هذا بيان، وحينما نقول أن ٥٥٪ من المواليد سنوياً من الإناث هذه معلومة، ونلحظ أن الفرق بينهما قليل حيث يكملان بعضهما.

مفهوم الاتصال وأهميته :

مفهوم الاتصال:

وتشير العديد من الدراسات إلى أن المديرين يقضون غالبية وقتهم في إرسال الرسائل والمكالمات الهاتفية وأن هذه الأعمال تستهلك ٧٥٪ من أعمال المديرين. الفشل في الاتصال السليم وباء يواجه الإدارة المعاصرة. ولا شك أن المدراء الناجحون هم الذين يجيدون الاتصال بشكل ممتاز، ويحققون أهدافهم.

والمديرون الذين يفتقدون مثل هذه المهارات وهم يمثلون نسبة كبيرة لسوء الحظ ينظرون إلى زملائهم الأكثر فاعلية باندهاش وربما بشيء من الحسد ويتمنون لو كان باستطاعتهم مجاراتهم في نجاحهم، وسوف نحاول في هذا الجزء أن نعرف الاتصال وأنواعه ومن ثم نتحدث عن كيفية جعل الاتصال ناجحاً وفعالاً.

والاتصالات الفعالة تؤدي إلى تفهم الفرد لعمله والتعرف على مشكلات العمل ومعوقاته ودعم مفهوم العلاقات الإنسانية وتنمية روح الفريق في العمل وتقليل الإشاعات في التنظيم وبالجانب الآخر تؤدي إلى تدعيم العلاقة بين المنظمة والمجتمع.

أهمية الاتصال:

تعتبر عملية الاتصالات مهمة جداً في مجال الإدارة حيث عرفها البعض بأنها إحدى الوظائف الأساسية للعملية الإدارية حيث يستحيل بدونها أن يقوم أي إداري بدوره في قيادة المنظمة أو تحقيق أهدافها فعن طريق الاتصالات يتحصل المدير على البيانات اللازمة من أجزاء أو أقسام المنظمة "أو منظمته" والتي توضح له الإمكانيات المتاحة له وقدرته على تحقيق أهدافه وبالتالي معرفة أماكن النقص لتكميلها أو أماكن الفائض للتخلص منها.

المعلومات وأثرها في نجاح عمليات الاتصال:

لا شك أن المعلومات هي أساس الإدارة الناجحة وهي بمثابة العمود الفقري لعملية اتخاذ القرارات بشكل فعال، وإن كانت قنوات الاتصال تمثل الشرايين والأوردة التي تنقل البيانات والمعلومات بين أجزاء المنظمة وبين المنظمة وبيئتها الخارجية فإن البيانات والمعلومات تمثل الدم الذي يجري في هذه الشرايين والأوردة.

عناصر الاتصال:

يتكون الاتصال من مجموعة من العناصر تشمل:

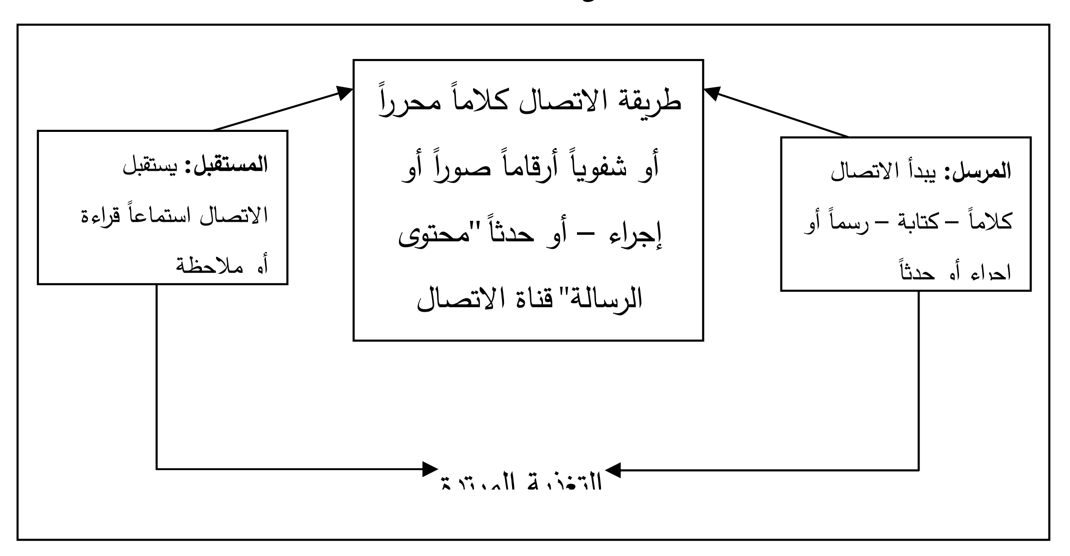
١. طرفي الاتصال المرسل والمستقبل.

٢. مضمون الاتصال المعلومات المنقولة.

٣. وسيلة الاتصال الطريق التي يتم بها الاتصال: كتابية، شفهية، إشارات.

٤. رد الفعل Reaction أو التغذية المرتدة Feedback.

شكل عناصر الاتصال



ومن الرسم يتضح أن العنصر الأول يتمثل في المرسل الذي يبدأ الاتصال أياً كان نوعه وشكله، والعنصر الثاني هو المستقبل الذي يتلقى هذه الرسالة ولكي تصل إليه الرسالة أياً كان مضمونها لابد لها أن تسلك قناة محددة تعبر من خلالها لتصل إلي المستقبل المرسل إليه.

كما نجد أن هذه الرسالة تحدث أثر لدى المستقبل قد يكون استجابة يرسلها المرسل إليه بدوره إلي المرسل، ويفهمها بها وهو ما يعرف بالتغذية المرتدة.

أنواع وأشكال الاتصال:

ويمكن توضيح أنواع الاتصال من خلال الآتي:

-تأخذ الاتصالات طابعاً رسمياً أو غير رسمي.

-اتصالات رأسية وهي الاتصالات التي تتم من أعلى إلي أسفل من أسفل إلي أعلى في التنظيم بين المدير العام ونوابه أو نائبه ومديري إدارته والعكس.

-اتصالات أفقية وهي الاتصالات التي تتم بين إدارتين أو مشرفين على مستوى إداري واحد بين مديري الشركات أو الوزراء وهكذا.

-الاتصالات الداخلية وهي الاتصالات التي تتم داخل المنظمة سواء كانت من أعلى إلي أسفل أو العكس.

-الاتصالات المخططة وغير المخططة.

أولاً: الاتصالات الرأسية:

وتنقسم بدورها إلي قسمين:

١/ الاتصالات النازلة:

وهي الاتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم متجه إلي أسفل من الإدارة العليا إلي أسفل التنظيم وتأخذ شكل وتوجيهات وأوامر.

٢/ الاتصالات الصاعدة:

وتبدأ من أسفل التنظيم صاعدة إلي أعلى تأخذ شكل التقرير والطلب أو الاقتراحات أو الشكاوى وتقارير الأداء.

ثانياً: الاتصالات الأفقية (الجانبية):

وتتم في مستوى إشرافي واحد أي على درجة واحدة في التنظيم لكن لا تربطهم علاقات سلطة تنفيذية "مديرو الأقسام المختلفة" أو المشرفون أو الوزراء أو حكام الإقليم ومزاياها تعمل على تنسيق جهود المديرين في ذات المستوى الإشرافي.

ثالثاً: الاتصالات الداخلية:وهي التي تتم داخل المنظمة الواحدة سواء بين أقسامها أو فروعها أو بين العاملين في جميع مستوياتهم سواء كانت صاعدة أو هابطة أو أفقية.

رابعاً: الاتصالات الخارجية:وهي التي تتم بين المنظمة والمنظمات الأخرى أو بينها وبين الجمهور أو البيئة الخارجية أياً كان نوعها حكومة أو إقليماً.

خامساً: الاتصالات الرسمية:وهي الاتصالات التي تتم عن طريق خطوط الاتصالات التي يقرها التنظيم من خللا لائحته كان تقدم الطلبات عن طريق الرئيس المباشر أو الأوامر من الرئيس المباشر وهكذا، وهي أيضاً الاتصالات الرأسية أو الأفقية أو الداخلية أو الخارجية.

سادساً: الاتصالات غير الرسمية:

وهي التي تتم عن طريق الصلات الشخصية بين العاملين ومن خلال علاقاتهم الاجتماعية ونجدها مكملة للاتصالات الرسمية، كالصداقات والعلاقات الخاصة والاتصالات التي تحدث بين القادة وكافة العاملين في المناسبات والندوات وتسهم هذه الاتصالات في حل الكثير من المشكلات وهي اتصالات لا تخضع لقواعد أو إجراءات وتكمن مزاياها في سهولة الحصول على المعلومات، كما تؤدي للحصول على معلومات يصعب الحصول عليها بالاتصال الرسمي كما أنها تكسر الروتين أحياناً وتعتبر ظاهرة صحية.

سابعاً: الاتصالات المخططة وغير المخططة:ويقصد بالاتصالات المخططة المحددة من قبل الإدارة من خلال خطوط التنظيم كالأوامر والتقارير والنشرات والخطابات بينما الاتصالات غير المخططة فهي التي تأخذ وسائل غير رسمية كالثرثرة والإشاعات والمناقشات الودية ولا خوف منها ما دامت لا تعوق فعالية التنظيم.

أساليب الاتصال وعوائقه :

أولاً: أساليب الاتصال:لا شك أن هنالك طرق ووسائل يتم من خلالها الاتصال فقد يكون الاتصال كتابياً أو شفهياً أو تصويرياً أو من خلال اللمس ويمكن توضيح هذه الأساليب فيما يلي:

١/ **الاتصال الكتابي:**وذلك عن طريق الكتابة ويجب أن يراعي فيه البساطة والوضوح والدقة.

٢/ **الاتصال الشفهي:**ويتم شفهياً وهو أكثر سهولة ويسراً وأكثر إقناعاً، ويستخدم في الحالات التي تحتاج إلي شرح أو إجابة عن استفسارات.

٣/ **الاتصال التصويري:**ويتم عن طريق استخدام الصور أو الرسوم لنقل فحوى ومضمون الرسالة كالإرسال التلفزيوني أو لوحات الإعلانات المصورة، ويتم عن طريق التلفزيون والأفلام والصور التي يتم نشرها بالصحف والمجلات والإعلانات.

٤/ الاتصال الهاتفي:

ويتم باستخدام الهاتف بين الطرفين، ولابد من مراعاة سلامة مثل هذا الاتصال بحيث تصل الرسالة سليمة دون تشويش بحيث يسهل فهمها.

٥/ الاتصال من خلال الأجهزة الحديثة:

راديو فون، تلكس، فاكس، شبكة اتصالات خاصة، كمبيوترات حديثة، انترنت، شاشات مراقبة.

٦/ الاتصال عن طريق الإشارات الصوتية والضوئية والحركية:

صفارة الفطور، صفارة الإنذار، في الجهاز كالسيارة وهي تصدر صوتاً في حالة الرجوع إلي الخلف أو في حالة زيادة السرعة عن حد معين أو الإشارات الضوئية كإشارات المرور أصفر، أحمر، أخضر، أما الإشارات الحركية كأن يرفع المدير يده دلالة على الوقوف أو أن ينزل يده إشارة للبدء أو يفتحها دلالة على الانصراف أو يشير بأصبعه الحرف ٧ دلالة على الانتصار أو يشير بقبضة يده مع رفع أصبع الإبهام إشارة للرضا.

ثانياً: عقبات وعوائق الاتصال:

هنالك عقبات وعوائق تحول دون تحقق الاتصال الجيد والفعال وهي:

☒**صعوبة اللغة:**

بحيث تكون اللغة بين الطرفين غير مفهومة أو غير واضحة من حيث مصطلحاتها، أو أن هناك كلمات لها أكثر من معنى بحيث تفسير بمعاني مختلفة.

☒**البعد المكاني بين المرسل والمستقبل:**

يقصد به كبر المشروعات أو المنظمات مثلاً اتصال موظف صغير بمجلس محلي بوزير الحكومات المحلية بحيث تزيد عقبات التسلسل الوظيفي وبين القائد الإداري والعاملين بالأقاليم كذلك التلفون أحياناً لا يخدم بدل المقابلة الشخصية البعد المكاني.

☒**تعدد المستويات الإدارية:**ويعتبر تعدد المستويات الإدارية من أكبر العقبات في عملية الاتصال (بحيث نجدها أحياناً تؤدي لترشيح المعلومات وتقليصها أو تحريفها).

☒**وجود فروق شخصية أو ذاتية بين طرفي الاتصال:**

فبناء على حالة المرسل وحالة المستقبل يتم تفسير الرسالة وقد يؤدي ذلك إلي التفسير لخلاف ما هو مقصود من الرسالة وهذا نلحظه في حالة اختلاف المركز الوظيفي والاجتماعي بين الطرفين رئيس مجلس إدارة، ومدير عام، رئيس قسم، رئيس وحدة، وقد تؤثر المسافة (في الفروق الشخصية) على أسلوب الاتصال وبالتالي قد تؤدي إلي سوء فهم أحياناً.

☒**سوء الحالة النفسية للمستقبل:**

بحيث إن اختلاف حالة المستقبل النفسية يؤدي إلي اختلاف مفهومه لمحتويات الرسالة، في حالة الرضا والمعنويات العالية تختلف عن فهمه لها وهو في حالة الخوف أو في حالة التوجس من الرئيس.

☒**فقدان الثقة والتعاون بين الطرفين:**

كأن يؤدي ذلك لحجب بعض المعلومات وسوء الفهم والتفسير.

☒**المبالغة في عملية الاتصال أو الإقلال فيها:**

بمعنى أن يتم الاتصال في كل صغيرة وكبيرة أو أن يكون متباعداً بأن يقل لدرجة يستفحل معها أمر دون علم الطرف الآخر به مما يؤدي لزيادة الأثر السلبي أو الخسارة فهي قد تكون إضاعة للوقت بزيادة الاتصال أو الشعور بالأهمية وزحمة العمل بأن يبالغ في عدم إعطاء الفرصة للاتصال به.

☒**معارضة التغيير**:وهذا شيء طبيعي فإذا كان الاتصال لتوصيل رسالة تحتوي على تغيير وضع سائد فنجدها تواجه بشعور مغاير أو مقاوم وقد يكون رد الفعل للرسالة بامتعاض في الوجه أو استياء أو إيماء بالرأس أو الصمت أو معارضة مطلقة لموضوع الرسالة.

☒**ظروف العمل**:قد تؤثر ظروف العمل سلباً على نجاح الاتصال كالضوضاء ودرجة الحرارة والغبار والبرودة.

☒**ضيق الوقت لفهم الرسالة:**أحياناً السرعة في طلب استجابة المستقبل قد يتبعها عدم الكفاية في إتاحة الوقت لفهم الرسالة وبالتالي تقل كفاءة الاتصال لعدم الاستيعاب الكامل للرسالة.

☒**تملق المرؤوسين:**

أحياناً يتملق المرؤوس رئيسه بحيث يقوم بتوصيل ما يحقق أهدافه الشخصية من معلومات.

ويضيف الدكتور محمد الذنيبات في كتابه مبادئ الإدارة عوامل أخرى تعوق الاتصال وهي:

-القيم والعادات والتقاليد، التي قد تؤثر في فهم المعاني المقصودة بين مجتمع وآخر أو بين منطقة وأخرى في البلد الواحد.

-كذلك تؤثر الخلفيات العلمية أو العملية بين الأفراد في فهمهم للرسالة وفق خلفياتهم.

-كذلك التخصص للفرد قد يؤثر في فهمه لبعض الكلمات أو المصطلحات كالمهندس مثلاً قد يفهم من الرسالة من واقع خلفيته الهندسية بمعنى مخالف لفهم الآخرين لها.

الآثار المترتبة على غياب الاتصال الفعال:

يمكن أن تتصور كفاءة الأداء بأحد البنوك عند حدوث خلل بأجهزة الاتصال "الكمبيوتر"وبالتالي توقع الخلل الحادث في إدارة نشاطه المصرفي إلي حين إصلاح هذا العطل والذي قد يصل الشلل الكامل وتوقف الخدمة تماماً.

ويمكنك أن تتصور حدوث خلل وانهيار كبري مثلاً نتيجة السيول بأحد الطرق التي تربط بين مزارع قصب السكر والمصنع وبالتالي عدم إمكانية توصيل القصب (المواد الخام) لصالات الإنتاج فإذا لم تكن هنالك وسيلة اتصال سريعة لتوصيل المعلومة لإدارة المصنع وبالتالي سرعة التصرف لتجاوز العطب فان النتيجة الحتمية هي التوقف الكامل للمصنع نتيجة عدم وصول القصب.

النتائج المتوقعة عند وجود نظام سيء للاتصال:

وفيما يلي النتائج المتوقعة في ظل نظام سيء للاتصال:

-عدم القدرة على تحقيق الأهداف.

-ارتفاع تكلفة الإنتاج.

-صعوبة عمليات التخطيط.

-انخفاض معنويات العاملين.

-عدم وضوح السياسات والمعلومات.

-فشل النشاط بوجه عام.

أهمية الحاسب العلمي في إتمام عمليات الاتصال الفعال:

إن استخدام نظام المعلومات والشبكات الحاسوبية في مجال الإدارة أدى إلي استخدام أمثل بين الرئيس ومرؤوسيه في الأقسام والوحدات المختلفة بالمنشاة وإلي سهولة حركة تدفق البيانات بين أجزاء النظام المختلفة، بواسطة الشبكة الحاسوبية التي يسرت كثيراً في ربط أجزاء المنظمة وبالتالي أصبح من الممكن للمدير العام الاستفسار عن أي معلومة أو بيان في أي قسم من أقسام أو فروع المنشاة والحصول على إجابة في نفس الوقت بجانب إمكانية حصوله على كم هائل من البيانات من البيئة والعالم الخارجي من خلال الإنترنت مثال:

▪ في الماضي كان على مدير التسويق بالخرطوم الاتصال بمدير المخازن ببورتسودان لمعرفة معلومة عن الكمية الموجودة من سلعة معينة، بينما أصبح حالياً يتم ذلك من خلال الحاسوب في ثوان معدودة دون الاتصال المباشر.

▪ كما يمكن لمدراء الأقسام والفروع والمدير العام الاجتماع ومناقشة موضوعات العمل المختلفة وكل في إدارته دون ترك موقع عمله من خلال اجتماعات الفيديو على الهواء مباشرة.

▪ كذلك يمكن لمدراء الأقسام رفع الشكاوى والتوصيات والمقترحات والحصول على التوجيهات الفورية من المدير العام أو جهات الاختصاص دون إهدار للوقت أو فقدان للمستندات.

▪ إمكانية حفظ المستندات وحمايتها من التلف والانتشار (سرية المعلومات).

▪ أيضاً عملية اتخاذ القرارات إن كانت تتم من خلال بيانات الحاسب العلمي فإنها تنقل بواسطته للإدارات المختلفة كما تتم التغذية المرتجعة عن مدى تنفيذ هذه القرارات من خلال جهاز الحاسب العلمي أيضاً (وبفضل هذا الجهاز العجيب أصبح العالم قرية كما يقولون).

كيفية تحقيق الاتصال الناجح الفعال:

الحصول على الكفاية والفاعلية المثلى في عملية الاتصال تحقيقاً لأهدافه وأهداف المنظمة التي قامت من أجلها لابد من مراعاة الآتي:

▪ معالجة العقبات السابقة الذكر أعلاه.

▪ تقليل المستويات الإدارية بتفويض الاختصاصات وتشجيع اللامركزية الإدارية ورفع معنويات العاملين.

ويضيف الدكتور السيد الهواري في كتابه الإدارة الأصول والأسس العلمية من الإيجابيات المطلوب توفرها لإكمال الاتصال الفعال:

١. إرسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يمكن فهمها.

٢. أن تحتوي الرسالة على معلومات جديدة بالنسبة للمُرسل إليه.

٣. ألا يكون هنالك تعارض للاتصال مع التسلسل الرئاسي أو الهرمي.

٤. وضوح الرسالة وعدم قبولها للتأويل أو التفسير المزدوج.

٥. تكييف المعلومات على أساس الشخص المرسل إليه وليس كما يراها الراسل.

٦. يجب على المرسل معرفة رد فعل المستقبل وعدم الاكتفاء بتبليغ الرسالة.

أما الدكتور مدني العلاقي فيرى الزيادة في فعالية الاتصال ما يلي:

١. ضرورة استيعاب المرسل لردود فعل المستقبل وبالتالي فهم مدى تأييده أو معارضته أو فهمه أو عدم فهمه للرسالة المرسلة.

٢. التقليل من تكرار الاتصال.

٣. الإنصات لا الاستماع أي التركيز في عملية الإصغاء لاستيعاب الرسالة جيداً.

٤. العمل بنظام الاقتراحات وتبادل الأفكار.

التكلفة المناسبة للاتصال:

لابد أن يتم الاتصال بتكلفة مناسبة مع قيمة المعلومة أو البيان المطلوب نقله، وينبغي أيضاً أن نضيف في هذا الجانب من أجل زيادة فعالية الاتصال لابد للمدير أن يسأل نفسه قبل إرساله لأي رسالة، هل الرسالة بشكلها هذا واضحة بحيث لا يساء فهمها؟ ولابد له أن يكون ماهراً حينما يتحدث وحينما يصغي أيضاً وأن يكون فطناً ذكياً لماحاً عند إرساله، مستنيراً بالمأثورات من حكمة وحديث وقرآن مثال (تبسمك في وجه أخيك صدقة) والكلمة الطيبة بخور الباطن وعاشر الناس بخلق حسن رحم الله رجلاً سمحاً إذا اشترى وإذا باع وإذا اقتضى واللطف في القول وحسن الإصغاء إذ أنه يبعدك عن المشاكل وينبهك بما يجري من حولك ويمتص غضب الآخرين ويعزز مكانتك عندهم ويجلب المحبة والاحترام ويزيد من قوتك.

المستويات الإدارية:

أ/ الإدارة العليا:إدارة المنظمة عند هذا المستوى عادة تتكون من عدد بسيط من التنفيذيين والذين يكونون مسئولين عن الإدارة الكلية للمنظمة وتقوم الإدارة العليا بوضع السياسات التشغيلية والموجهات اللازمة لإدارة تفاعلات المنظمة مع البيئة الخارجية.

ب/ الإدارة الوسطى:

المديرين في هذا المستوى يقومون بتوجيه أنشطة المديرين الآخرين وفي بعض الأحيان العاملين التشغيليين وتتمثل المسئولية في توجيه الأنشطة اللازمة لتنفيذ سياسات المنظمة

ومثال لمدير في هذا المستوى هو مدير مصنع في شركة تمتلك عدد من المصانع أو المديرين الوظيفيين مثل مدير التسويق ومدير الإنتاج ...... الخ.

ج/ الإدارة الدنيا:

المديرون في هذا المستوى يقومون بتوجيه العاملين التشغيليين فقط وليس مطلوباً منهم الإشراف على أي مديرين آخرين ومثال لمدير في هذا المستوى رئيس العمال أو مشرف الإنتاج في الشركة الصناعية.

أما الأسلوب الآخر لتصنيف المديرين فهو يقوم على نطاق الأنشطة التي يديرونها فالمدير المتخصص هو الذي يكون مسئولاً عن واحد فقط من أنشطة المنظمة كالإنتاج والتسويق، المبيعات، التحويل، الأفراد.

هنالك قواسم مشتركة بين جميع المديرين في كافة المستويات فجميعهم يقع عليهم مسئولية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على الأفراد والعمليات بالمنظمة بصورة تؤدي إلي تحقيق الأهداف إضافة إلي أن جميع المديرين في جميع المستويات يقضون جزء مقدراً من وقتهم مع الأفراد بالمنظمة يتحدثون، يستمعون، يحفزون ويحضرون المؤتمرات واجتماعات اللجان.

من ناحية أخرى نجد أن المديرين في المستويات الإدارية المختلفة يقضون وقتهم بصورة مختلفة فالإدارة العليا تخصص وقتاً أطول للتخطيط ووضع الأهداف والمديرون في المستوى الأوسط يقومون بأخذ هذه الأهداف ويحولونها إلي مشروعات محددة يمكن لمرؤوسيهم إنجازها بتوجيه ومراقبة العاملين لضمان التنفيذ الناجح لهذه المشروعات.

أنواع المنظمات: هنالك عدة تقسيمات أو تصنيفات في المنظمات بحيث يتم القياس وفقاً لبعض العناصر وقد تتخذ المنظمة أكثر من تصنيف وفق تصنيفها لعنصرين مختلفين أو أكثر وسوف يتضح ذلك من خلال تناول هذه التصنيفات بشيء من التفصيل فيما يلي:

١/ التقسيم وفقاً لنوع النشاط: وفق لهذا التصنيف تقسم المنظمات إلي منظمات إنتاجية ومنظمات خدمية فالمنظمات الإنتاجية هي المنظمات التي تقوم بإنتاج السلع بينما

المنظمات الخدمية هي التي تقوم بإنتاج الخدمات المختلفة ومثال لذلك مصنع جياد يعتبر منظمة إنتاجية بينما الهيئة القومية للكهرباء تعتبر منظمة خدمية.

٢/ التقسيم وفقاً لنوع الإنتاج:

ووفقاً لهذا التنظيم تقسم المنظمات أو تصنف من حيث نوع إنتاجها كما يلي: المنظمات التي تقوم بإنتاج السلع وتصنف بأنها منظمات صناعية بينما المنظمات التي تقوم بالعمليات الزراعية تسمى بالمنظمات الزراعية والمنظمات التي تمارس العمل التجاري منظمات تجارية وهناك أيضاً المنظمات السياسية وتنظيم المؤتمر الوطني أيضاً يعتبر منظمة سياسية أما منظمة الدعوة الإسلامية تعتبر منظمة دينية وقد تصنف منظمة طوعية اجتماعية كما يصنف بنك فيصل الإسلامي منظمة خدمية.

٣/ التقسيم وفقاً لحجم المنظمة:وفقاً لهذا التصنيف تقسم المنظمات حسب حجمها بحيث تصنف إلي منظمات كبيرة الحجم ومنظمات متوسطة الحجم ومنظمات صغيرة الحجم وقد تباينت آراء كتاب الإدارة حول تحديد حجم المنظمة فالبعض يرى أن المنظمة الكبيرة هي المنظمة التي تتم كثافة عدد العاملين (أكثر من ألف عامل) بينما المنظمة الصغيرة هي التي تكون عمالتها (أقل من ٥٠٠ إلي أقل من ألف عامل) وصنف آخرون حجم المنظمة وفقاً لحجم رأس المال المستثمر فيها فالمنظمات التي رأس مالها (أقل من ٥ مليون دولار) تعتبر منظمات متوسطة الحجم بينما المنظمات التي يزيد رأس مالها عن (١٠٠ مليون دولار) تعتبر منظمات كبيرة الحجم.

ولعل هذا التقسيم يختلف من إقليم لآخر وفقاً لحجم قطاع الأعمال الاقتصادي فالمنظمات صغيرة الحجم بأمريكا قد تصنف بأنها منظمات كبيرة الحجم بالشرق الأوسط بينما مثلها تعتبر منظمات صغيرة الحجم باليابان (نظرتها) وغير أن مواصفاتها تعتبر منظمة ضخمة في السودان وبالتالي فإن حجم المنظمة قد يقاس نسبياً من مجتمع لآخر.

٤/ تقسيم المنظمات وفقاً لحجم الإنتاج:ووفقاً لهذا المعيار تصنف المنظمات ذات الإنتاج الغزير (الإنتاج الكبير، Mass Production) بأنها منظمات كبيرة الحجم بخلاف

المنظمات ذات الإنتاج المتوسط لأنها منظمات متوسطة الحجم والمنظمات قليلة الإنتاج ومنظمات صغيرة الحجم ولعل من الممكن قياس الحجم وفق هذا التقسيم بسهولة ونجد أن مصنع سكر كنانة من المصانع الكبيرة الحجم بينما مصانع الجنيد غرب وعسلاية تصنف بأنها مصانـع متوسطة الحجم.

٥/ **تقسيم المنظمات وفقاً للشرعية**:وفق هذا التقسيم تقسم المنظمات حسب ممارستها لأنشطة شرعية أي أنشطة يقرها القانون ومنظمات غير شرعية وهي المنظمات التي تمارس أعمال غير شرعية أي تمارس أنشطة لا يقرها القانون فمنظمة آفاق الخيرية تعتبر منظمة شرعية نشاطها وفق القانون وتمارس أعمالها وفق القوانين التي تسنها الدولة إلا أن هنالك بعض المنظمات تمارس أعمال غير شرعية مثل الاتجار في المخدرات أو القيام بالتجارة في مجال التهريب ومنظمات غسيل الأموال وتصنف هنا أن هنالك من المنظمات ما تعمل وفق تصريحات أو تعريفات لأنشطة شرعية لكنها تقوم بممارسة أعمال تتنافي مع القانون وتضر بالمجتمع مثل غسيل الأموال التي تدخل لبعض الدول وتصب في الجهاز المصرفي ثم تتخذ طابعاً شرعياً بعد ذلك.

٦/ **تقسيم المنظمات وفق لجنسها**:وتقسم المنظمات وفق هذا التقسيم إلي المنظمات وطنية أي تحمل جنسية الدولة وهي التي قد تكون منظمات خاصة أو عامة والنوع الآخر منظمات أجنبية تعمل بالدولة المضيفة كشركات خطوط الطيران الأجنبية والنوع الثالث منظمات متعددة الجنسيات حيث تكون الشركة تمتلك فروع في أكثر من دولة وتعمل وفق تنظيمها ولوائحها وقد تمتلكها أكثر من دولة مثال لذلك شركات إنتاج السيارات اليابانية وفي مجال الخدمات شركة طيران الخليج وشركة زين للاتصالات إذ تمارس نشاطها وتنتشر فروعها بأكثر من عشر دول.

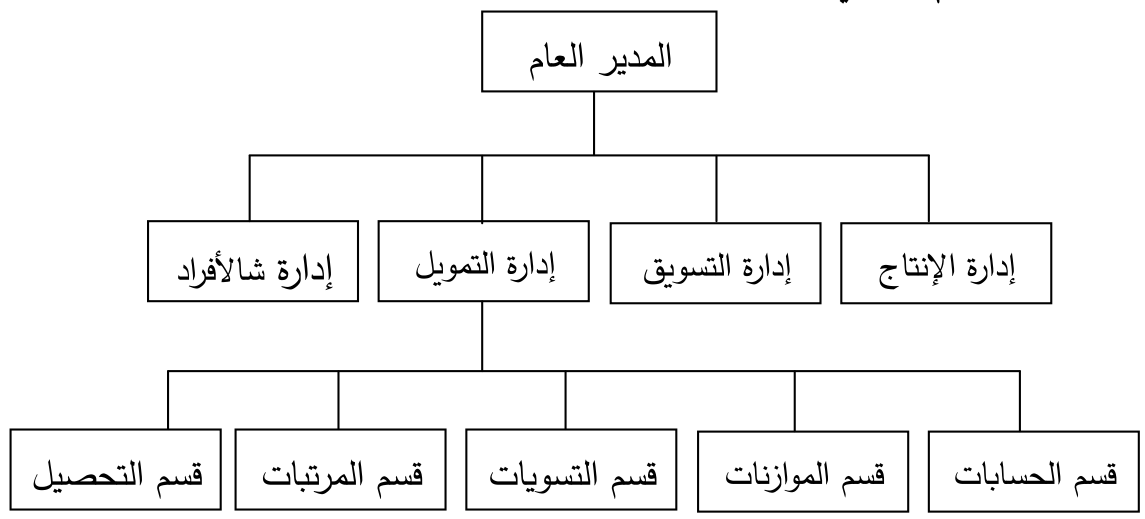
٧/ **تقسيم المنظمات وفق لنوع التكنولوجيا المستخدمة**:وفق هذا التنظيم تصنف المنظمات على أساس مدى استخدام التكنولوجيا في عملياتها وأنشطتها حيث هنالك بعض المنظمات التي تستخدم تكنولوجيا عالية المستوى كمنظمات تصنيع المفاعلات النووية

والمنظمات التي تستخدم تقنية عالية في إنتاجها أي الآلية والمنظمات النصف مُمكنة أي نصف آلية بحيث تستخدم عدداً من العاملين بجانب الآلات.

طرق التقسيم التنظيمي:

هنالك عدة طرق لتقسيم أوجه نشاط المنشأة في وحدات تنظيمية. ولكل من هذه الطرق مزاياها وعيوبها. وليس هناك طريقة مثالية تصلح للتطبيق في كل المنشآت حيث أن لكل منشأة أهدافها وظروفها، وذلك الأمر الذي يدعو إلى ضرورة اختيار الطريقة الملائمة لظروف المنشأة. وفيما يلي أهم الطرق الشائعة في التقسيم:

ولاً: التقسيم الوظيفي:



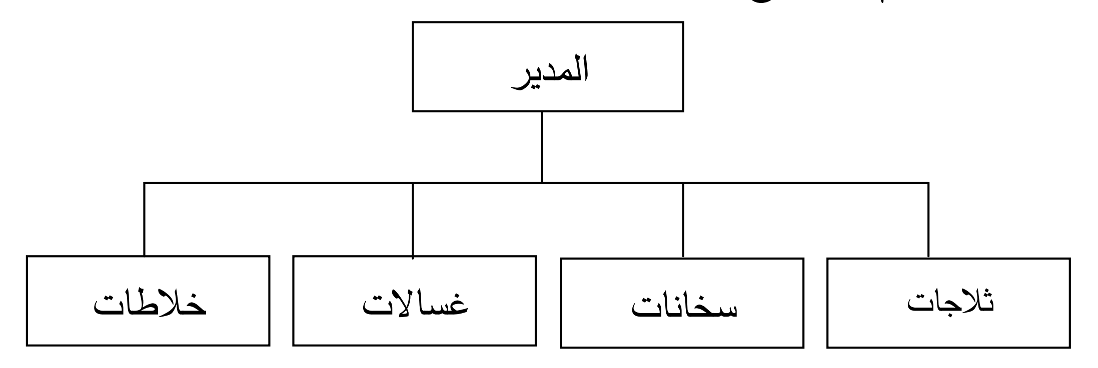
ويعتبر هذا التقسيم من أكثر الطرق شيوعا، ويتم بموجبه تقسيم المنشأة إلى عدد من الوحدات التنظيمية يتناسب مع عدد الوظائف التي تقوم بها، بحيث تختص كل وحدة تنظيمية بأداء وظيفة معينة للمنشأة كلها. ويمكن أن تجزأ كل وظيفة رئيسية إلى وظائف فرعية – حسب حجم المنشأة وأعمالها- ففي منشأة صناعية مثلا يتم تقسيم المنشأة إلى عدة إدارات حسب الوظائف الأساسية لها وهي وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل.

ومن أهم مزايا هذا التقسيم:استخدامه مبدأ التخصص النوعي في العمل والذي يساعد على رفع كفاءة الأداء وتطوير الوسائل الفنية المستخدمة في أداء العمل وتحسينها، كما أنه يحقق قدرا كبيرا من التنسيق في أداء أعمال المنشأة المتماثلة أو المتشابهة. فالشراء بأكمله يتم للمنشأة بطريقة واحدة ووفق سياسة واحدة. يضاف إلى هذا سهولة وزيادة فاعلية الإشراف على عمليات مترابطة بأكملها.

ومن أهم عيوب هذا التقسيم:

أخذ المركزية الزائدة وصعوبة التنسيق في حال تعدد المناطق الجغرافية للمنشأة أو تعدد أنواع السلع أو الخدمات التي تقدمها. كما أن شأن التخصص في أداء العمل قد يؤدي إلى صعوبة في توفير الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الإدارية العليا في المنشأة.

ثانياً: التقسيم حسب نوع السلعة أو الخدمة:

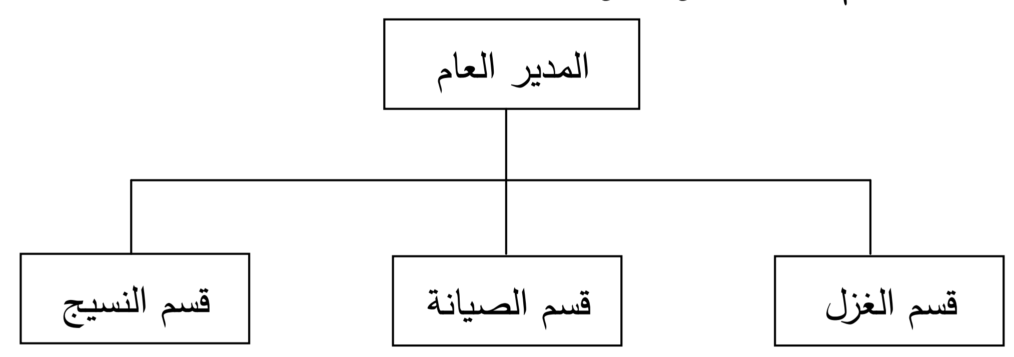


ويتم بموجبه تقسيم نشاطات المنشأة حسب السلع أو الخدمات التي تنتجها أو تقدمها وهذه الطريقة في التقسيم شائعة في المنشآت الصناعية ومنشآت الخدمات كذلك يشيع استخدامها في المنشآت التي نظمت على أساس وظيفي ثم رافق نمو هذه المنشآت تعدد أنواع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها مما زاد في أهمية تكامل العمليات أو الأنشطة الفرعية المتعلقة بكل سلعة أو خدمة.

ومن أهم مزايا هذا التقسيم الاستفادة الكاملة من تقسيم العمل والتخصص في الأداء، والتنسيق بين العمليات التي تؤدي بالنسبة لكل سلعة أو خدمة على حدة إلا أن أهم ما

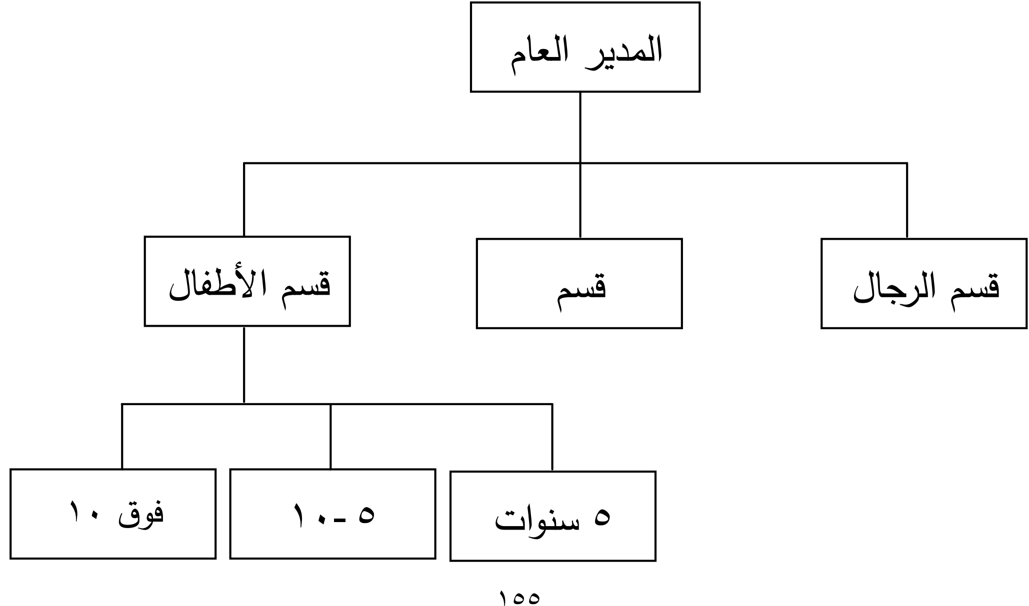
يؤخذ عليه صعوبة التنسيق بين الأقسام المختلفة ولاسيما في الأعمال المتشابهة وكذلك صعوبة إيجاد الكفاءات للإدارات والوظائف المختلفة.

ثالثاً: التقسيم حسب مراحل العمل:



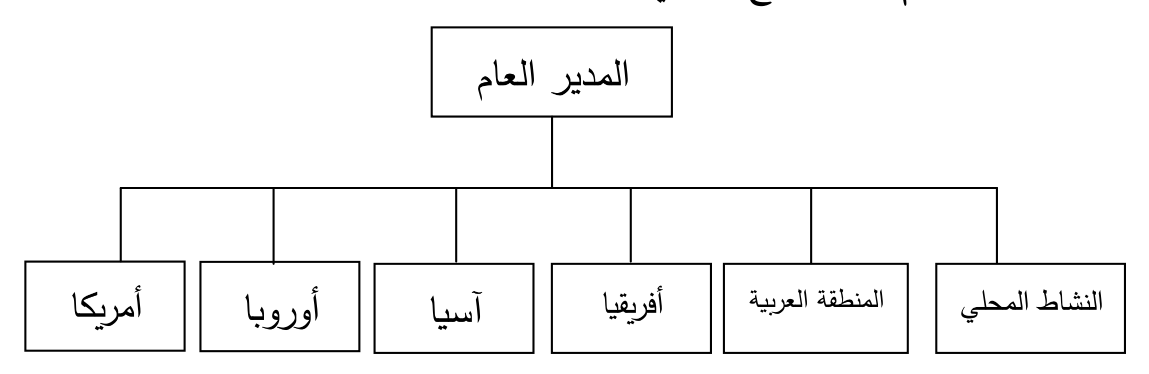
يتم بموجبه تقسيم نشاطات المنشأة حسب تسلسل مراحل العمل. بحيث يكون لكل مرحلة من مراحل العمل الأساسية وحدة خاصة بها.ومن مزايا هذه الطريقة في التقسيم الاستفادة من مبدأ التخصص والتركيز على عملية معينة، كما أنه يسهل عملية الإشراف عليها. غير أن ما يؤخذ عليها هو صعوبة التنسيق بين المراحل أو العمليات المختلفة.

رابعاً: التقسيم حسب نوع الزبائن:



ويتم بموجبه تقسيم نشاطات المنشأة حسب الزبائن الذين تتعامل معهم. فهناك بعض المنشآت التجارية أو الخدمات تقوم ببيع سلعها أو خدماتها إلى فئتين أو أكثر من الزبائن المختلفين من حيث طلباتهم، كالمنشأة التي تتعامل مع تجار الجملة ومع تجار التجزئة ومع المستهلكين العاديين، أو المنشأة التي تبيع ملابس نسائية ورجالية.. إلى غير ذلك من المنشآت المماثلة التي يمكن تقسيمها وإحداث وحدات تنظيمية فيها يتخصص كل منها بأمور فئة واحدة من الزبائن.ومن مزايا هذه الطريقة في التقسيم هي إمكانية التنسيق بين العمليات المتعلقة بنوع معين من الزبائن وكذلك دعم الخدمات المقدمة للزبائن، غير أن ما يؤخذ على هذه الطريقة في التقسيم هو عدم وجود سياسات موحدة للتعامل مع الزبائن واحتمال عدم الاستخدام الاقتصادي الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية للمنشأة نتيجة حدوث الدورة التجارية وما يرافقها من رخاء وكساد. ففي أوقات الكساد قد تفقد بعض السلع أهميتها أو زبائنها مما يسبب تعطل العاملين في تلك الوحدات التنظيمية وبالعكس في أوقات الرخاء يزداد العبء على هذه الوحدات مما يؤدي إلى عدم التوازن في الجهود الإنتاجية للوحدات المتعاملة مع المجموعات المختلفة للزبائن.

خامساً: التقسيم حسب الموقع الجغرافي:



ويتم بموجبه تقسيم نشاطات المنشأة حسب المناطق الجغرافية التي تعمل بها بحيث تخصص وحدة تنظيمية لكل منشأة وتسلم مهمة الإشراف عليها إلى مدير خاص، يديرها حسب الظروف المحلية التي تميز المنطقة عن غيرها وفي ضوء أهداف المنشأة وسياساتها العامة.

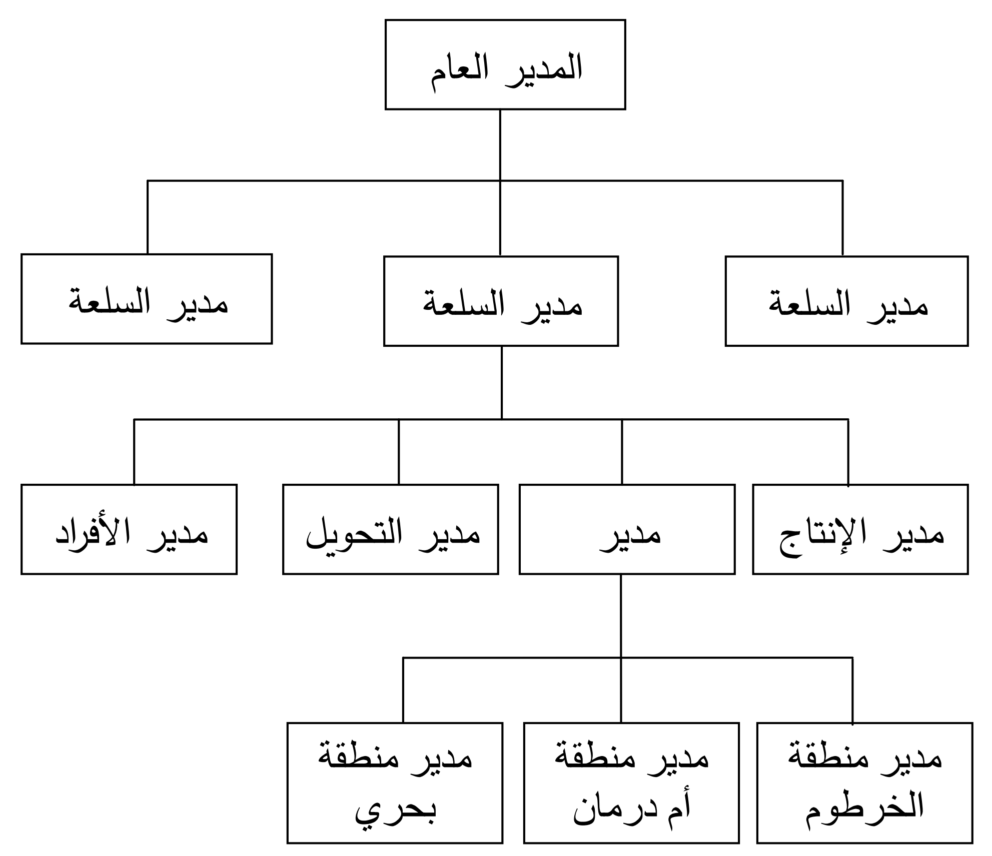
ومن أهم مزايا هذه الطريقة في التقسيم السرعة في اتخاذ القرارات في الموقع دون انتظار موافقة المركز الرئيسي، وسهولة التنسيق بين جميع العمليات في المنطقة الواحدة، وكذلك تمكن هذه الطريقة في التقسيم من تنمية قدرات المديرين وتوفر للمناطق المختلفة قرارات إدارية أفضل في ضوء الظروف الخاصة لهذه المناطق. يضاف إلى هذا إمكانية الاستفادة من اقتصاديات القوى العاملة أو توافر المواد أو غير ذلك من العناصر المساعدة على خفض التكاليف. غير أن أهم ما يؤخذ على هذه الطريقة التقسيم صعوبة التنسيق بين المناطق المختلفة واحتمال إتباع سياسات تخالف السياسات العامة للمنشأة خاصة إذا ما أساء مديرو المناطق استخدام الصلاحيات الممنوحة لهم.

سادساً: التقسيم الزمني أو التقسيم على أساس وقت العمل:

ويتم بموجبه تقسيم نشاطات المنشأة على أساس وقت العمل إلى ورديات تقوم كل وردية بممارسة الإنتاج أو تقديم الخدمة في فترة زمنية معينة. وتلجأ المنشآت إلى هذه الطريقة في التقسيم كي تتمكن من الوفاء بتعهداتها بتسليم المنتجات أو الخدمات في وقت محدد وكذلك كي تتمكن من أن تستثمر إمكانياتها المادية والبشرية وتنظيم أوقات عملها بشكل يحقق أهدافها.

ولا يمنع تقسيم نشاطات المنشأة حسب الزمن من استخدام طرق أخرى في التقسيم حيث يمكن تقسيم نشاطات المنشأة وظائفيا أو حسب مراحل العمل ثم يتم التقسيم في هذه الوحدات على أساس الورديات بحيث تقوم كل وردية بإنتاج الوحدات المطلوبة منها في الوقت المحدد، ومن أهم مزايا هذه الطريقة في التقسيم هو استغلال الطاقة الإنتاجية للموارد المتاحة وخاصة للمعدات والأجهزة، وكذلك القدرة على التكيف ومقابلة التغير في الطلب على السلع والخدمات والقدرة على قياس نتائج كل وردية ومراقبتها، يضاف إلى هذا إنجاز طلبات الزبائن في الوقت المحدد. وأهم ما يؤخذ على هذه الطريقة هو صعوبة التنسيق بين عمل الورديات المتتابعة وازدياد تكلفة العمل نتيجة التغيير في الآلات والورديات وتجهيز الطلبات المختلفة واحتمال تعقد عمليات الإشراف الإداري.

سابعاً: التقسيم المركب:



ويعتبر من أكثر الطرق شيوعا. إذ أنه من النادر أن تتبع طريقة واحدة في تقسيم نشاطات المنشأة والغالب هو إتباع أكثر من طريقة وذلك في ضوء ظروف كل منشأة. كما أن المنشأة قد تغير في طرق تقسيم نشاطاتها مع الزمن فقد يتضح لها أن التقسيم الذي كان مناسبا في الماضي سيصبح غير ملائم في المستقبل، فقد تتوسع القاعدة الإنتاجية للمنشأة ويصبح من الأفضل تجميع المنتجات المتشابهة في أقسام مستقلة أي أن يتم التحول عن التقسيم الوظائفي في إدارة الإنتاج إلى تقسيم على أساس السلعة أو الخدمة، أو أن تتوسع مبيعات المنشأة فتغطي مناطق جغرافية جديدة وبالتالي يعاد تقسيم إدارة المبيعات على أساس جغرافي عوضا عن الأساس الوظائفي وهكذا.

إن اختيار طريقة أو أخرى في تقسيم نشاطات المنشأة يتوقف على عدد من العوامل الداخلية المتعلقة بالمنشأة والخارجية المتعلقة بالبيئة التي تعمل بها. من هذه العوامل ما يلي:

١. الطبيعة الفنية للنشاطات الإنتاجية للمنشأة.
٢. طبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنشأة.
٣. نوع التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج أو تقديم الخدمة.
٤. المزايا الاقتصادية المحققة نتيجة اختيار طريقة دون أخرى.
٥. مدى سهولة الإشراف والتنسيق والرقابة الإدارية.
٦. طبيعة السوق الاستهلاكية للمنتجات والخدمات ونوع الزبائن.
٧. طبيعة العلاقات الداخلية والخارجية للمنشأة ونوعها.
٨. مدى توافر الإمكانيات المادية والبشرة للمنشأة.

الفصل السادس

ماهية الثقافة التنظيمية

تعد ثقافة المنظمة من الموضوعات التي تلقي اهتماماً واضحاً في الآونة الأخيرة بغرض التعرف على ماهيتها ومصادرها تكوينها، وكيفية تشكيلها ونقلها، وتعليمها، وأسباب تغيرها بصورة تجعل الثقافة التنظيمية الملائمة ولنافعة للمنظمة في مرحلة معينة تصبح غير ملائمة وضارة لنفس المنظمة في مرحلة أخرى.

وتؤكد الحالات والمواقف العلمية أن هنالك فروقاً جوهرية بين القيم والمبادئ والمعتقدات التي تستند إليها المنظمات الناجحة في ترتيب أوضاعها الداخلية، وفي علاقتها مع بيئتها الخارجية عن تلك القيم والمبادئ والمعتقدات التي تستند إليها المنظمة غير الناجحة.

ولقد عبر عن ذلك الدكتور ناجي جواد بقوله: رسالة على مجموعة من أسئلة تتمحور حول طبيعة عمل المنظمة، فمثلاً يقول كل من (Steiner, Miner, ١٩٨٦) أن رسالة المنظمة هي تصريحات تطلقها الهيئة المؤسسية تعبر عن القيم والغاية والاتجاه الخاص بها.

ولقد أصبح موضوع ثقافة المنظمة من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو قتلها، حيث ترتبط بين نجاح النظرية وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع الخصائص إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة تحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة الملائمة لاحتياجات العمل والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة.

كما أن ثقافة المنظمة تعتبر بمثابة الدليل الذي يوطد سيرها نحو جهة تحقيق الهدف، وفي مسار متزن وذا رؤية لا يشوبها الغموض، فهي بذلك بمثابة الخارطة المعمارية التي وفقها يعمل المهندس المعماري، كما أن ثقافة المنظمة في وقتنا الحالي الروح للمنظمة، إذ لا تستطيع أي منظمة مجابهة ما تلاقيه من أحداث وتغيير من بيئتها الداخلية والخارجية إلا

برؤية منظمة تصلح بها المعرفة التامة لكل موقف، وتلك الرؤيا هي الثقافة التنظيمية، ويتضح خلال ما يلي:

تعريف الثقافة التنظيمية: يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي:

- مجموعة القيم والمعتقدات، والمفاهيم، وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي قد تكون غير مكتوبة، يتم الشعور بها ويشارك كل فرد من تكوينها، ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة.
- كما عرفت بعض بأنها إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة.
- وعرفت أيضاً بأنها مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم مع الأطراف وذي العلاقة خارج المنظمة، ويمكن أن تكون نقطة قوة (ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المنظمة.
- أيضاً أن الثقافة كما عرفها (Hand, ١٩٧٦)، تعني أسلوب الحياة المتجرن بالمنظمة، أو مجموعة القيم والأعراف التي نشأت بالمنظمة على مدى فترة من الزمن أي المعتقدات المتأصلة بالمنظمة فيما يتعلق بالطريقة التي يجب أن يصمم بها التنظيم وتمارس بها العملية الإدارية وتمنح بها المقامات، ويراقب بها الأفراد.
- أن الثقافة التنظيمية هي النسق والقيم المشتركة والمعتقدات: (Brouttal) المتفاعلة، في البيئة التنظيمية والأشكال الرقابة الداخلية، والمجموعة البشرية المتواجدة في المنظمة من أجل إنتاج المعايير السلوكية.
- من تعريف للثقافة يعبر هو فستاد على أنها برمجة فكرية، جماعية خاصة بمجموعة اجتماعية معينة، اتجاه بيئة معينة، يتضح أن الثقافة التنظيمية أحد عناصر البيئة حيث يبحث عن التلاؤم أو التكيف معها الداخلية للمنظمة، وحصله للعلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين، والتي تشكل أنماط سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي، وتكيف أعضائها معها من خلال تلك البرمجة الفكرية.

أهم القيم التنظيمية التي تعكسها الثقافة التنظيمية :

-الاعتناء الكبير جداً الذي يخص احتياجات العملاء والعاملين، وذلك إذ أن المنظمة في وضع ثقافتها لابد أن تأخذ في الاعتبار كل الجوانب التي تحقق رضا والاستقرار، وولاء العاملين من جهة، وكسب رضاء وثقة عملائها ن جهة أخرى بما يحقق ثبات واستقرار المنظمة.

-تمنح الثقافة التنظيمية حرية تقديم الأفكار، وذلك لأن الثقافة التنظيمية ليست مجرد مخطط تضعه إدارة التنظيم، ولن هي مجموعة من الأعمال المعقدة التي تشمل إشراك الأفراد العاملين والعملاء في تقديم الأداء اللازمة والتي من شأنها الخروج بإطار عملي مبني على العلم ومنبثق من أفكار ناجحة من جهات متخصصة، كما لابد للمنظمة تحليل وتشخيص سلوك الفرد من مكان العمل، فكيف يتم ذلك وما هي العوامل التي يجب أخذها في الحسبان عند اختيار الفرد لتحقيق التوازن والانسجام بين الفرد والعمل.

-الشعور بالمسئولية عند المخاطر التي تواجه العمل، وذلك إذ أن سياسة الأعمال لم توضع من قبل جهة معينة وإنما بواسطة الأفراد فلذلك تكون مسئولية تحمل المخاطر مشتركة.

-الانفتاحية من الاتصالات، بما تحققه الثقافة التنظيمية من إشراك العاملين والأخذ بمقترحاتهم في الأمور المختلفة.

مكونات الثقافة التنظيمية :

أولاً: كيف تتكون الثقافة التنظيمية:

تقوم ثقافة المنظمة وتستمد من أفكار وفلسفة منشديها وهذا هو الأساس فهم يختارون الأفراد الذين يتصفون بالقيم والمواقف والعادات بينهم وبين مرؤوسيهم. مثال على ذلك: بيل جيتس مؤسسة شركة مايكروسفت قد التزم بتوفير ثقافة مبادرة وتطوير في لشركة تقدم أساساً على توافر قيم الريادة والابتكار والعمل والالتزام؛ بذلك فأصبحت الثقافة السائدة تشمل دائماً الريادة والتطوير والابتكار.

ثانياً: مكونات الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية تتكون من عدة عناصر يجمع عليها عدد من الباحثين، وهي على النحو التالي:

١/ القيم التنظيمية:

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الاجتماعية الواحدة حول ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، أو غير جيد، أو غير مهم.

أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن ظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحنو المستفيد، الاهتمام بالأداء والاحترام للآخرين، الالتزام بالقوانين وهكذا.

٢/ المعتقدات التنظيمية:

هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وطبيعة انجاز الأعمال والمهام الوظيفية، وما هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية ضخ القرارات كيفية إدارة العمل المتخصصة لذاتها، وأثر ذلك في تحقق الأهداف التنظيمية.

٣/ الأعراف التنظيمية:

هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة، وغالباً ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة واجبة الإتباع.

مثال لذلك: عدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، وخاصة المنظمات التجارية كالبنوك.

٤/ التوقعات التنظيمية:

وهي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

مثال لذلك: التوقعات المتبادل بين الرئيس والمرؤوس، ومن الزملاء فيما يبنهم، والمتماثلة بالتقدير والاحترام وتوفير بيئة تنظيمية وتدعم احتياجات الفرد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

أن تكوين الثقافة التنظيمية، ليس بالأمر السهل- وأن مرحلة تكوين الثقافة التنظيمية من أهم المراحل التي تتطلب الدراسات اللازمة لتعريف أهداف المنظمة من جهة واتجاهات العاملين من جهة أخرى، ومن ثم العمل على بناء ما يظهر بين هؤلاء الناس شخصية ديناميكية، وقيماً مسيطرة قوية، ورؤية واضحة لما تكون عليه الشركة في المستقبل، وكيفية الوصول إلى ذلك. ونظراً لأنهم يكونون موجودين والشركة منذ البداية كما أنهم يساهمون بقوة في اختيار كبار العاملين، فإن اتجاهاتهم وقيمهم تنتقل إلى العامين الجدد بالشركة. وينتج من ذلك قبول وجهات نظرهم متى ظهرت بالمنظمة. وتظل آراؤهم موجودة طالما أنهم يعملون بالشركة.

التأثير بالبيئة الخارجية:

تستمد ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية فعلى كل منظمة أن تجد لها مكاناً مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق التي تتعامل فيها. وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى. ومن هنا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير قد يكون لها تأثير جيد على المنظمة بالمقارنة بالقيم والممارسات الأخرى. فعلى سبيل المثال فإن إحدى الشركات قد تعتبر حصول العملاء على منتجات خالية من العيوب هو أساس وجود وكان متميز لها بالسوق، وبالتالي فإن وجود هذا المستوى من المنتجات بدفع العملاء إلى تفضيلها على غيرها من الشركات المنافسة.

ويعني ذلك أن هذه الشركة تعمل على تحقيق مستوى عالٍ من التزام العاملين بها بإنتاج منتجات عالية الجودة، وعلى العكس من ذلك فقد ترى شركة أخرى أن إنتاج وبيع

منتجات متوسطة الجودة منخفضة السعر ليخدمها بطريقة أفضل ويحقق لها مكاناً مناسباً بالسوق، وينتج ذلك عند ظهور ثقافة عامة تركز على إتباع إستراتيجية قيادة السعر.

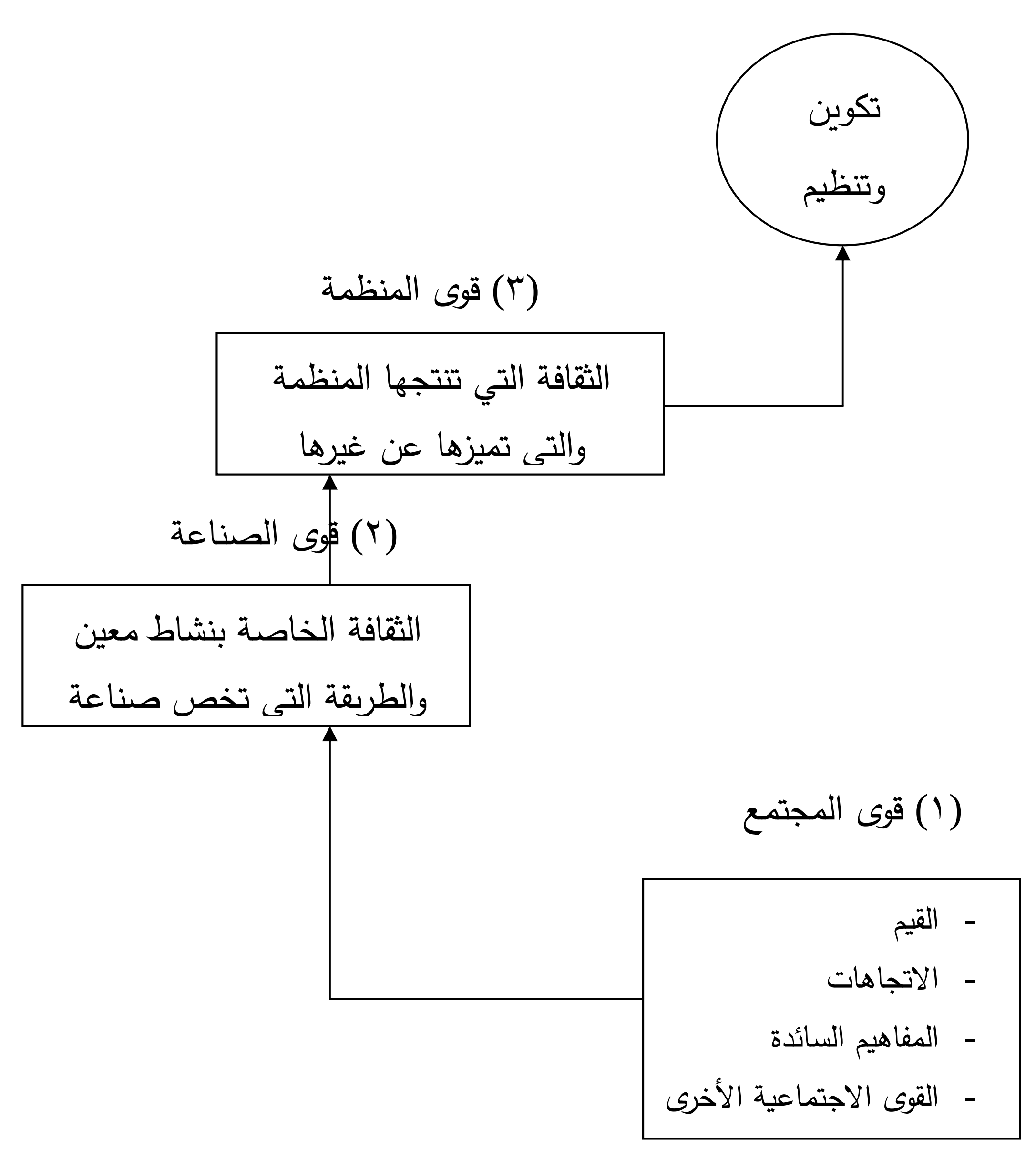
ويمثل تلك الطريقة تشكل ثقافة المنظمة متأثرة بظروف البيئة الخارجية الاتصال بالعاملين الآخرين: تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين ببعضها. إلى حد كبير فإن الثقافة على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة. وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مماثلاً للأحداث والأنشطة التي توجد بالشركة، وبلغة أخرى فإنه يتكون لديهم فهم واحد للأحداث والأنشطة الهامة التي يرونها في العالم خاصة تلك التي لها علاقة بالمنظمة.

مستويات ثقافة المنظمة وتأثيرها على سلوك العاملين:

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد من ثلاثة مستويات أساسية هي:

المجتمع، الصناعة أو النشاط، والمنظمة. حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط. ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي.

الشكل القوة المؤثرة في تطوير الثقافة التنظيمية



المصدر: مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإدارية في المنظمات المعاصرة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٥م)، ص٤٥٢.

١/ ثقافة المجتمع:

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية، والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع. حيث يؤثر على كل أنشطتها، حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

٢/ ثقافة النشاط:

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلاف في الثقافات بين الناشطات والصناعات المختلفة. ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعتنقها معظم أو كل المنظمات العامة داخل نفس الصناعة أو النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات، ومضمون السياسات ونمط الحياة الأعضاء ونوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الوقت الصناعة أو النشاط، ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك، أو الفنادق أو شركات البترول، أو شركات الطيران وغيرها.

٣/ ثقافة المنظمة:

عادة ما تكون المنظمات العامة، والحكومية، والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة وعن المنظمات الصغيرة، أو الخاصة، كما قد يكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية، والتنظيمية المختلفة داخل إدارة وأقسام أو قطاعات المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات ومن الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات

والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم، أو التي يعتقدون أنا تحمي تواجدهم في المنظمة.

محددات الثقافة التنظيمية: تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي كالآتي:

١. **التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة، محلية أم دولية جانباً آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.

٢. **الحجم:** لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.

٣. **التكنولوجيا:** على سبيل المثال، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

٤. **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

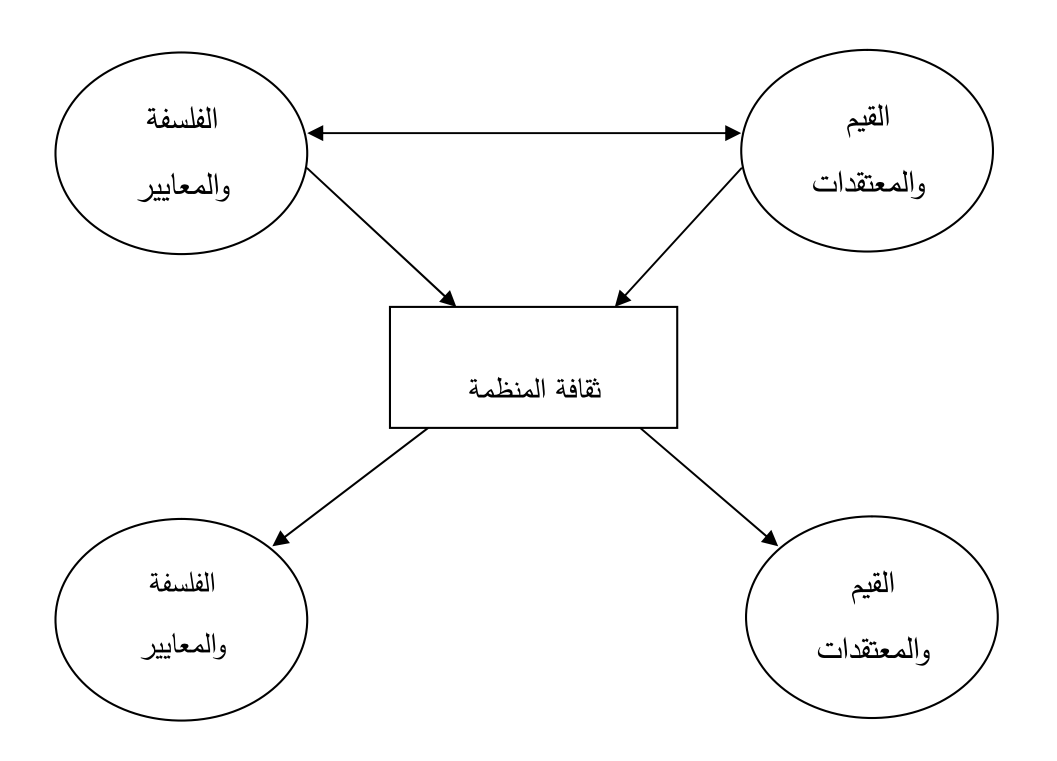
٥. **البيئة:** فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين.. الخ.

٦. **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

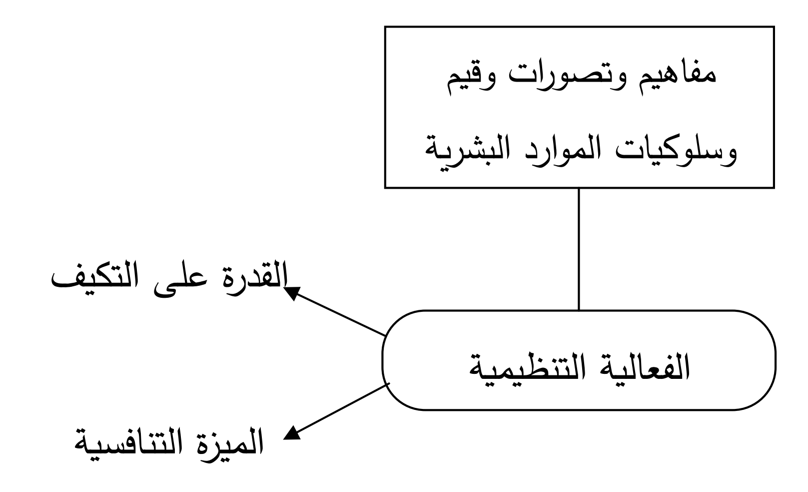
الثقافة الإستراتيجية:

أن يشير إلى ذلك مؤلفو إدارة السلوك في المنظمات بقولهم "حتى لو لم يكن التغيير يسبب الاندماج، فما زالت هنالك فرصة لإحداث التغير الثقافي وفقاً لخطة تضعها الإدارة بهدف تغيير الهيكل الداخلي أو إجراءات العمل الأساسية".

أما مؤلف التنظيم الإداري فقد قال: "ترتبط الثقافة الإدارية الإستراتيجية معاً بقوة، فالتعديل في إحداهما لابد وأن يؤدي إلى الحاجة للتعديل في الأخرى. فمعتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الإستراتيجية. هذه المعتقدات يمكن أن تشمل كلا من الاهتمام بالتطوير أو الاهتمام بالسعر في سوق محدد أو المعاملة العادلة والمتساوية من العاملين بالعملاء أو عدم الإضرار بالبيئة وتجنب أسباب التلوث البيئي وغيرها من القيم لدى إدارة المنظمة. ومن جهة أخرى، فإن المعتقدات والقواعد والقيم والافتراضات التي يواجهها أعضاء المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثيراً واضحاً على انجاز الإستراتيجية. وهذه المعتقدات تتضمن قواعد العمل، ومعايير التفاعل مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء وكيفية التعامل مع العملاء وغيرها. وعلى ذلك فإن إدارة الثقافة والإستراتيجية وتحقيق التوافق والانسجام بينهما تعتبر من المهام الرئيسية للإدارة".



الشكل تأثير الثقافة التنظيمية الإستراتيجية على فعالية أداء المنظمة



المصدر: مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري، ط٢٠٠٥م، (الإسكندرية: الدارة الجامعيه، ٢٠٠٥م)، ص٤٣٣.

أهمية الثقافة التنظيمية:

يتنامى الاهتمام بالثقافة في منظمات الأعمال لما تلعبه من دور في تحقيق أهدافها المختلفة، وسنلخص أهمية الثقافة التنظيمية وما تلعبه من دور في المجالات التالية:

١. مجال الأفراد.

٢. مجال الجماعات.

٣. مجال المنظمة.

١/ مجال الأفراد:

أن الثقافة التنظيمية إطار معرفي في مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة:

يتضح من التعريف السابق أهمية الثقافة التنظيمية للفرد تتمثل في الآتي:

أ. الاهتمام الفائق باحتياجات العمالة أو الأفراد جاداً في تحقيق العاملين، إذ أن الثقافة التنظيمية كفاءتها مرهونة بدراسة سلوك الفرد العامل من خلال تحليلها والعمل على جعل الثقافة التنظيمية مراعية لتلك الاحتياجات التي يسعى الفرد جاداً في تحقيق الإشباع اللازم لها.

ب. حرية تقديم الأفكار الجديدة اذ تتيح ثقافة المنظمة الكفؤة الحرية في الأفكار للأفراد العاملين، بما يحقق التطور والتقدم. والتغيير والتطوير الكفؤ لثقافة المنظمة يتطلب ضرورة فتح الباب أمام الأفراد للتقدم بالأداء التي يرونها مناسبة، والتي من شأنها تحقيق الهدف المطلوبة من التطوير، إذ يحقق ذلك شعور الأفراد بأهميتهم في التنظيم، ولذلك الأثر الواضح في تحقيق ولائهم بمنظمة ورضائهم عن العمل.

ج. تحقق الثقافة التنظيمية الكفوءة الاتصالات المقترحة بين الأفراد مع بعضهم من خلال العمل المشترك والتعامل، ومع مدرائهم ومسئوليهم من خلال إيضاح ثقافة المنظمة للاتصالات في العمل.

د. تحقيق الفعالية في العمل، حيث تعمل الثقافة التنظيمية من خلال خططه التوظيفية على إيجال الأعمال وتوظيفها وفق ما يساب مع مقدرات الشخص أو الفرد، وبذلك تكون فعاليته بانجاز العمل الموكل إليه.

ه.إكساب الأفراد الخبرة في العمل مما يحقق للفرد صياغة هويته اتجاه عمله، وتجاه منظمته، فقد ذكر مؤلفاً سؤ السلوك التنظيمي أنه لقد أصبح معروفاً لسنوات عديدة أن خبرة العمل تساهم في صياغة الهوية كما ذكر كل من جيرالد جرنيبرج، وروبرت بارون، في كتابهما إدارة السلوك في المنظمات أن من أوضح الأدوار التي تلعبها الثقافة التنظيمية في المنظمات: أنها تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، وكلما كان في الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي فيها.

و. وبتوفر الخبرة في العمل سيؤدي ذلك إلى تحقيق رغبة الفرد في العمل، مما يؤدي إلى نتائج ايجابية في تحقيق أهداف التنظيم. فقد قال مؤلف كتاب "إدارة الأفراد" مهدي حسن زويلف: كما أدى أعمال الرغبة في العمل من قبل الإدارات إلى تدني الإنتاجية مهما كان للفرد من قدرة على الإنتاج. وكما اتفقت الإدارة المالية والجهد على التدريب لغرض رفع مستوى الأداء دون أن تحقق نتائج ايجابية، وذلك لغياب رغبة العمل.

ز. تحقق الثقافة التنظيمية التوافق والانسجام بين الفرد والعمل، وذلك من خلال تشخيصها وتحليها لسلوك الفرد العامل وتنميط ذلك السلوك بما يوافق الثقافة التنظيمية تنميطاً لا يشعر الفرد فيه بأن أهداف المنظمة معارضة لأهدافه واحتياجاته، فقد قال عبد الغفار حنفي المؤلف لكتاب (إدارة الأفراد بالمنظمات) أنه من المهم تحليل وتشخيص سلوك العدد من مكان العمل. فكيف يتم ذلك وما هي العوامل التي يجب أخذها في الحسبان عند اختيار الفرد ليتحقق التوازن والانسجام بين الفرد والعمل.

يتبين مما سبق أن هنالك مجموعة من المزايا التي تحققها الثقافة التنظيمية للمنظمة للفرد العامل فيهان كما أنه يتبين عدم إغفال ثقافة المنظمة وسياساتها للفرد للعامل وذلك لأهميته وباعتباره العنصر المركزي الذي تبنى عليه المؤسسة.

يقول مهدي حسن زويلف في كتابه (الإدارة نظريات ومبادئ) يشكل العنصر الإنساني العنصر المركزي في إنجاح عملية التنظيم مما يستوجب عدم إغفاله فهو الخلفية النابعة في بناء الهيكل التنظيمي وفي جسم المنظمة والذي يبعث المياه والحركة فيه. أن أي فشل في تحفيز الأفراد وضمان تفاوتهم بسبب فشلك المنظمة وانهيارها.

٢/ مجال الجماعات:أن سلوك الأفراد كمجموعات عمل يزيد عن مجموع سلوكياتهم بشكل فردي. وتزيد أهمية دراسة هذا المستوى والتركيز عليه في مجال السلوك التنظيمي إذ أعلمت أن سلوك الفرد عندما يكون الفرد في جماعة عمل يختلف عن سلوك نفس الفرد بشكل فردي: أي خارج جماعة العمل.

كما أن الجماعات تتميز بتشكل سلوك معين لأفرادها. هذا السلوك سيتأثر بثقافة المنظمة أو المؤسسة التي تنتمي إليها الجماعة بشكل كبير، وعليه فإنه يمكن ذكر أهم ما تقدمه الثقافة التنظيمية للجماعات في النقاط التالية:

أ. الثقافة القوية الواضحة في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء. فهي بذلك تصنع طريقاً مشتركاً ورؤية واضحة لكل أعضاء التنظيم حول تنفيذ الأشياء.

ب. تشبع الثقافة التنظيمية من خلال الجماعات حاجة الانتماء للأفراد وذلك إذ إن للأفراد دوافع نحو إشباع حاجة الانتماء، فالثقافة التنظيمية من لخال بناء الجامعات تتشبع هذه الحاجة، كما أن الثقافة والسياسية الكفوءة للمنظمة تحقق هذا الانتماء حتى فريق العمل من خلال الإيمان بقيم ومعتقدات مشتركة. ذلك للإيمان والاعتقاد يصدر من الفرد كنتيجة طبيعية لخلق توافق بينه وبين مجموعة العمل التي مسبقاً قد اعتنقت ذلك المعتقدات والتوجيهات.

ج. كسب الجماعات الأمان والثقة، إذ أن الثقافة التنظيمية لا تهمل تحليل اتجاهات الأفراد المبنية على مجموعة من العوامل الدينية الثقافية، الأخلاقية، وغيرها ومن ثم تقييمها لتلك العوامل وإرسائها على مضامين تتوافق مع المبادئ الثابتة لتلك العوامل التي لا يتنازل الأفراد عنها، أو على الأقل لا تتعارض معها حتى لا تكون الثقافة للمنظمة غير واقعية وبعيد عن التطبيق المبني على اعتناق المجموعات لها.

وهذه النقطة مهمة جداً لأن كل منظمة تكون في بيئة، فهي تحقق أهدافها وفق معطيات تلك البيئة: وعناصر البشرية والمادية، ويتبق ألا تتعارض مع معطيات البيئة الثقافية والاجتماعية والدينية وغيرها حتى تكون قابلة للتنفيذ. وبمراعاتها لتلك الجوانب فإن الأفراد سيشعرون بالثقة بمجرد اهتمام ثقافة المنظمة لقيمهم المختلفة.

يؤكد ما سبق، قول ستيفن أركوفي: عندما يكون هنالك اختلال في التوافق تركز على التوفيق بين الأهداف والبنى والأنظمة والإجراءات لتشجيع عملية تمكين الناس وتغذيتها، ولبناء ثقافة تخدم الرؤية والقيم.

تحقق الثقافة التنظيمية التكامل لمجموعة العمل:

إن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تبدأ بمنح الموظفين عدة مهام بصورة فعالة، وكذلك بالاستخدام الأمثل للوقت ولمواهب الموظفين وقدراتهم، وعادة تمنح الموظفين بعض المهام إذا ما اضطررنا إلى ذلك ويعني هذا ببساطة أن لدينا مزيداً من العمل لا يمكننا القيام به.

وهي أي ثقافة تنظيمية بجانب التكامل تحقيق التفاعل لما توليه من إيضاح للطرق التنفيذية للعمل. إذا تستطيع المنظمة بذلك تحقيق أهم عنصراً الكفاءة الذين هما التفاعل والتكامل. وتفاعل أفراد الجموعة يساهم بطريقة فاعلة في تحقيق كفاءة المنظمة. وبذلك بتحقيق للمجموعة عنصر الثقة مما يزيد أفرادها تمسكاً بها، ويؤدي ذلك إلى اتجاهات ايجابية نحو بقاء تلك المجموعات وقد ذكر شوقي ناجي جوادة وقيس علي مؤمن في كتابها (السياسات الإدارية) أنه إذا نظرنا إلى التنظيم الإداري لأي منظمة ستجده يمثل نظاماً

اجتماعياً من صنع إنسان. وأن على المدير ألا ينظر إلى المنظمة على أنها تحتوى عدد من الوحدات المنفصلة، ولكن على أساس أن هذه الوحدات مترابطة بشكل تكون في مجموعها نظاماً كلياً متكاملاً لها، ويبرز دور المدير أيضاً في تحقيق التكامل بين الأفراد والوظائف المختلفة داخل النظام المتكامل للمنظمة بحيث يتيح ذلك لكل جزء من لنظام أن يؤدي دوره في تحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة.

٣/ مجال المنظمة:

أن ثقافة المنظمة هي الإطار المحدد للنظم السلوكية في المنظمة، وهي تعمل كدستور ينبغي إتباعه لتحقيق أهدافه، كما أنها تمثل الزمام الذي به تكبح المنظمة جماح السلوكيات غير المرغوبة فردية كانت أو جماعية.

ويمكن الإشارة إلى ما تحققه الثقافة التنظيمية من ميزات للمنظمة في النقاط التالية:

أ. تعمل الثقافة التنظيمية على جعل السلوك الفرد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض.

وبناء على ذلك فإن لثقافة المنظمة دوراً كبيراً في مقاومة ما يهدف إلى تعبير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى أخر. فكلما استطاعت المنظمة تحديد سلوك الأفراد العاملين وفهم وإدراك وتحليل أسبابه وموجهاته، كلما زادت قدراتها على فهم السلم والواقعي لسلوك الأفراد، ومن ثم تسعى إلى التأثير في ذلك من خلال ثقافتها التنظيمية بجعله متوافقاً مع مبادئها.

ويعتمد ذلك على مدى فاعلية الثقافة التنظيمية للمؤسسة، فقد ذكر ستيفن أكروفي في كتابه العادة الثامنة، ذلك بقوله: لن يكون هنالك توافق أو انضباط في بنى المؤسسة، وأنظمتها، وإجراءاتها، وثقافتها، عندما يملك المديرون منظورات غير صحية، أو ناقصة عن طبيعة الإنسان فإنهم يعممون أنظمة- بما في ذلك أنظمة التواصل والتوظيف والاختيار والتعين ولحمل المسئولية والمكافآت والتعويض والترقية والتدريب والتطوير والمعلومات- تفشل في إطلاق كل الطاقات الكامنة في الناس، ولن يكون الأشخاص

والفرق والأقسام والمؤسسة متوافقين حول رؤية جوهرية ومنظمة قيم مشتركة وإستراتيجية واحدة. أن ذلك سينتج خللاً كبيراً في توافق المؤسسة مع السوق والزبائن والموردين الموجودين خارجها.

إذاً حتى تكون المنظمة قادرة على تضمن سلوك الفرد وفق شروطها بتطلب الأمر وجود ثقافة تنظيمية كفوءة وفاعلة قادرة على شمول كل ما سبق من نقاط هادفة للترشيد وفق خطى النجاح.

ب. تساعد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات. فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته: أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

فإن الإلهام والفحص الجيد لما ينتمي إليه الأفراد من ثقافة وبيئة وأخلاق، وقيم، ومعتقدات، يكون بمثابة الأساس الذي يقوم عليه التنبؤ بسلوكهم، من خلال إغراء السلوك غالى تلك الأساسيات وتفسيره من خلاله.

كما أن السلوك (سلوك الفرد) هو الوحدة التي تتكون منها المنظمة ككل، فقد ذكى أحمد صقر عاشور في كتابه السلوك الإنساني في المنظمات. يعتبر سلوك الفرد الوحدة الأولية التي يتكون منها ويقوم عليها سلوك المنظمة ككل، وهو مظهر ومؤشر للنشا والحياة فيها. فالتصرفات والأنشطة المختلفة التي يبذلها الفرد في العمل مثل مجيئه لمكان العمل وانتظامه فيه، واتصاله برئيسه..الخ كل هذه التصرفات والأنشطة مما يبديه الفرد تكون الأساس فيها تؤمة المنظمة من أنشطة وما تحققه من أداء.

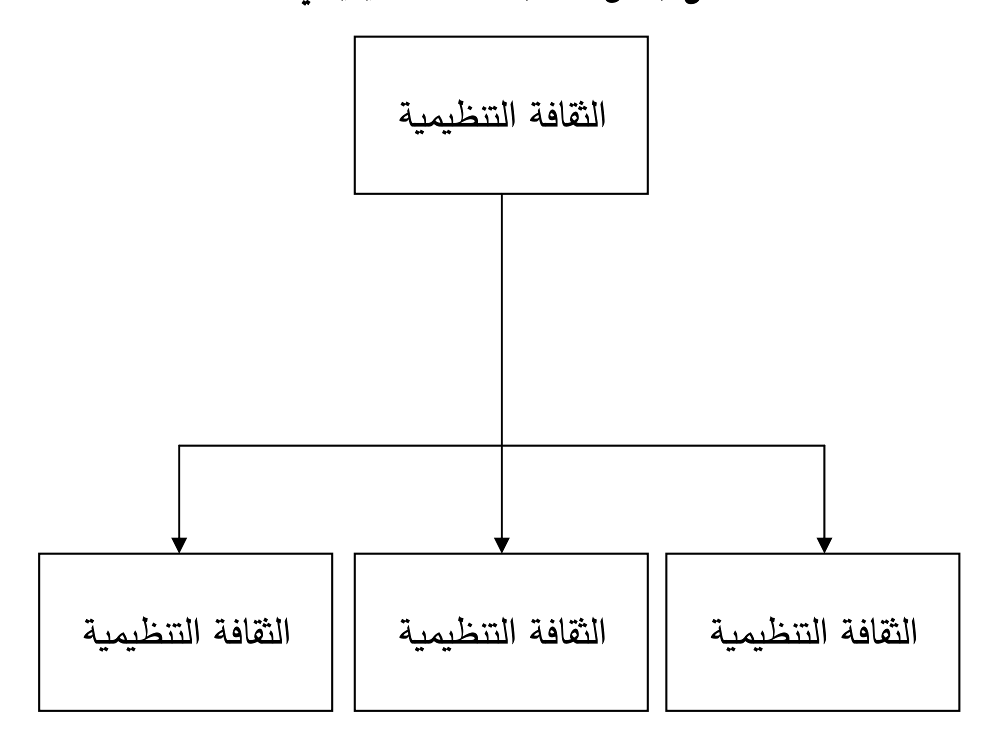
فأداء وسلوك الفرد في المنظمة يلعب دوراً هاماً في التأثير على أداء وسلوك المنظمة ككل.

ج. إن الثقافة التنظيمية تدعم وتوضح معايير السلوك بالمنظمة، وتعتبر هذه الوظيفية ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضاً. فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات. وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة،

وكذلك السلوك المتوقع من عدد العاملين في نفس الوقت، فعلى سبيل المثال فإن لدى العاملين في الثقافة التي يسيطر فيها الاهتمام برضاء العملاء إرشادات واضحة حول نوع السلوك المطلوب في القيام بأي شيء يرضي العميل.

الشكل يلخص بعض ما تلعبه الثقافة التنظيمية

الشكل بعض ما تلعبه الثقافة التنظيمية في المنظمة



المصدر: جيرالد جينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: وفاء علي محمد رفاعلي، إسماعيل عليى بيوني، ج١٣، (الرياض: دار المريخ للنشر، ٢٠٠٤م)، ص٦٣٠.

د. كسب ولاء العاملين، وتحقيق الارتباط القوى بالمنظمة، والعي في تحقيق أهدافها. فقد ذكر مؤلفا إدارة السواك: أنها- أي ثقافة التنظيمية- تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية- وكما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما قوى ارتباط العاملين برسالة المنظمة، وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

وهي بتلك ستحقق العامل والانصهار داخل مجموعات العمل، كما ذكر مؤلف كتاب التنظيم الإداري مصطفى محمود أبو بكر حيث قال: يتم ذلك من خلال تعريف أعضاء المنظمة الجدد بالقيم والمعايير السائد والمرشدة للسلوك الوظيفي والقدرات داخل المنظمة. ويفضل أن يتم هذا التعريف والتعليم بصورة مباشرة معلنة، وذلك تجنباً لاكتساب الأفراد الجرد لقيم غير مقبولة.

وتوفر وكسب ولاء العاملين سيتم بصورة فاعلة من خلال وضوح ثقافة المنظمة وسياستها، وذلك الولاء لا يكون إلا بتوفر الرضا الذي هو نتيجة وضوح رسالة المنظمة وسياستها وثقافتها. وبتوفره سيكون الولاء به تضمن المنظمة فريق عمل متفاعل، ومنصهر، من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، إذ يسعى التطوير التنظيمي إلى تنمية وتحسين أداء الجماعات والإدارات والمنظمة ككل.

ويتمثل التطوير التنظيمي في الجهود المخططة على مستوى المنظمة والتي تدار من أعلى بهدف زيادة الأداء التنظيمي من خلال التدخل المخطط، والخبرات التدريبية، وبصفة خاصة يركز التطوير التنظيمي بعمق على الجانب الإنساني للمنظمات فهو يسعى إلى تغيير الاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية لتحسين الأداء التنظيمي.

هنالك مجموعة من الوظائف الأخرى التي تحققها الثقافة التنظيمية بالنسبة للمنظمة وتتمثل في الآتي:

- تحدد دور متميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات.
- تساعد على إيجاد نظام فعال للرقابة على اتجاهات وسلوكيات الأفراد وأفعالهم.
- يرى Gtosby أن الجودة هي النتيجة الواضحة للتشييد والتأسيس الواضح لثقافة المنظمة.
- تجعل المنظمة مترابطة ومنسجمة من خلال ترابط وانسجام الموظفين.
- الثقافة توجد بيئة فعالة للابتكار كما يرى Robert Aranell.
- تساعد في مرحلة تنفيذ إستراتيجية المنظمة.

- تساهم في تحديد الطرق المقبولة لتفاعل عمل المديرين مع الجمهور الخارجي (العملاء، حملة الأسهم، الحكومة).
- تكون مرشداً فعالاً للعلاقات الشخصية داخل المنظمة.
- تساهم في اختيار نمط الإدارة المناسب.
- تتوقف قرارات ومعايير أداء الموظفين في إطار ثقافة المنظمة.
- لها دور مميز في الكفايات التنظيمية، حيث تساهم قوة الثقافة وتناغمها في مشاركة العملين في اتخاذ القرارات.
- تساهم في ووضح رسالة للمنظمة، والتي تعتبر مفتاحاً رئيسياً للكفاءة التنظيمية.

خصائص الثقافة التنظيمية

يمكن التعرف على خصائص الثقافة التنظيمية من خلال الآتي:

الثقافة نظام أمريكي: حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها لبعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين- وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

١/ **الجانب المعنوي:** (الشق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار)

٢/ **الجانب السلوكي:** عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون، والممارسات العلمية المختلفة.

٣/ **الجانب المادي:** كل ما ينتجه أعضاء المجتمع في أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك.

الثقافة نظام متكامل: فهي يكونها "كل مركب" تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها ومن ثم فإن أي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبس أن ينعكس أثره على باقي مكنات النمط الثقافي.

ويشير إلى النقطة السابقة مؤلف كتاب (السلوك التنظيمي) أن ثقافة المنظمة تجع المنظمة مترابطة ومنسجمة من لخال ترابط وانسجام الموظفين بها.

الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر، حيث يمل كل جيل من أجيال المذكرة على تسليمها للأجيال اللاحقة، ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة التنظيمية من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام، وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

- الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور، فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل أنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.
- الثقافة لها خالصة التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، تطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها في تغيير من جانب آخر.

البعدان الأساسيان للثقافة التنظيمية:

أنه من الممكن وصف ثقافة التنظيمية، ولتعرف عليها باستخدام عدد من الطرق. ومع ذلك فإنه لكي تفهم الثقافات التنظيمية ويقرن بنيها لابد من توافر طريقة ثابتة لتصنيفها. وحديثاً توصل اثنان من علماء ومستشاري الثقافة التنظيمية البريطانيين إلى اقترح أسلوب واحد في ذلك المجال.

يطلق على النظام المستخدم لتصنيف الثقافات التنظيمية اسم المكعب مزدوج حرف (S) إشارة إلى البعدين الأساسين المستخدمين لتصنيف الثقافات التنظيمية الذين يبدأ اسم كل منها بالحرف الانجليزي (S) وهما أ- درجة الفهم المشترك لأنشطة المنظمة وأهدافها Solidarity، ودرجة الصداقة الموجودة بين أعضاء المنظمة Solidarity، ومن الملاحظ أن درجة الفهم تقد تكون عالية أو منخفضة وكذلك الأمر بالنسبة لدرجة الصداقة.

البعد الخاص بدرجة الصداقة:

يقيس هذا البعد درجة الصداقة بين أعضاء المنظمة، وهذا أول شيء يلاحظ العامل الجديد. ذلك أن بعض المنظمات تضم أفراداً على درجة عالية من الصداقة بينما تضم بعض المنظمات الأخرى أفراداً ينطوون على أنفسهم ولا يملون إلى صداقة تضم الآخرين. وتضف الأول مع المجموعة العالية على هذا البعد، والثانية مع المجموعة المتخصصة على هذا البعد.

وللصداقة جوانب ايجابية وأخرى سلبية. فمن ايجابيتها أنها تساعد على نشر الابتكار، لأنه تحث الناس على العمل في شكل فرق عمل، وعلى تقاسم المعلومات والمعارف مما زيد إنتاجهم على الأفكار الجديدة. وعلى الجانب السلبي فإنه قد تحفز العاملين على تكوين جماعات غير رسمية قد تدمر الطرق المادية لاتخاذ القرار. ومن ثم التأثير السلبي لدرجة الصداقة القوية أن أعضاء الجماعة قد يبتعدون عن مناقشة بعضهم البعض. وعن ما يشير الخلاف بينهم مما قد يؤدي إلى ما قد سبق وصفه بالتفكير الجماعي.

البعض الخاص بدرجة الفهم المشترك لرسالة المنظمة وأهدافها:

من الواضح أنه لا صلة بين هذا البعد وبين علاقة العاملين ببضعهم، فالضباط البوليس في تتبعه للمجرم، والجراح عند وقفه أمام الطاولة التي يجري عليها الجراحة يتمتعان بدرجة عالية من الفهم رسالة المنظمة وأهدافها نظراً لأنها يلتزما بأساليب محددة لتحقيق الأهداف المتفق عليها وهو ما أشير إليه ستيفن أركوفي بالتوافق حول رؤية جوهرية ومنظومة قيم مشتركة وإستراتيجية.

وعلى العكس من ذلك فإن العديد من الناس قد يعملون معاً في أنشطة يتقاسمون فيما بينهم قدراً محدداً من المعلومات بشأنه. ومن الممكن لنا أ، تتعرف على مثل هذه المجموعات ذات الفهم المنخفض عندما يتم تشكيل اللجان في أعضاء لديهم اهتمام محدود بالقضية موضع البحث.

ومن السهل تخيل مزايا وجود قدر عالي من الفهم المشترك لانجاز الأعمال فضابط البوليس الذين يخفون لمساعدة بعضهم البعض الجراحون الذين ينسقون جهودهم معاً تسود بينهم درجة عالية من الفهم المشترك لأهداف المنظمة ورسالتها.

وعلى الجانب الأخر فقد يكون هذا الفهم ضاراً جداً بمن ليسوا أعضاء في الفريق فتخيل على سبيل المثال درجة الصعوبة التي يواجهها ضابط جديد انضم ليعمل مع مجموعة من العاملين القدامى الذين يعملون معاً مثل تروس الساعة. فقد يشعر هذا الضابط الجديد بأنه مبعد وأنه قد لا يستطيع الاندماج معهم أبداً.

الثقافة التنظيمية وإعداد إستراتيجية المنظمة:

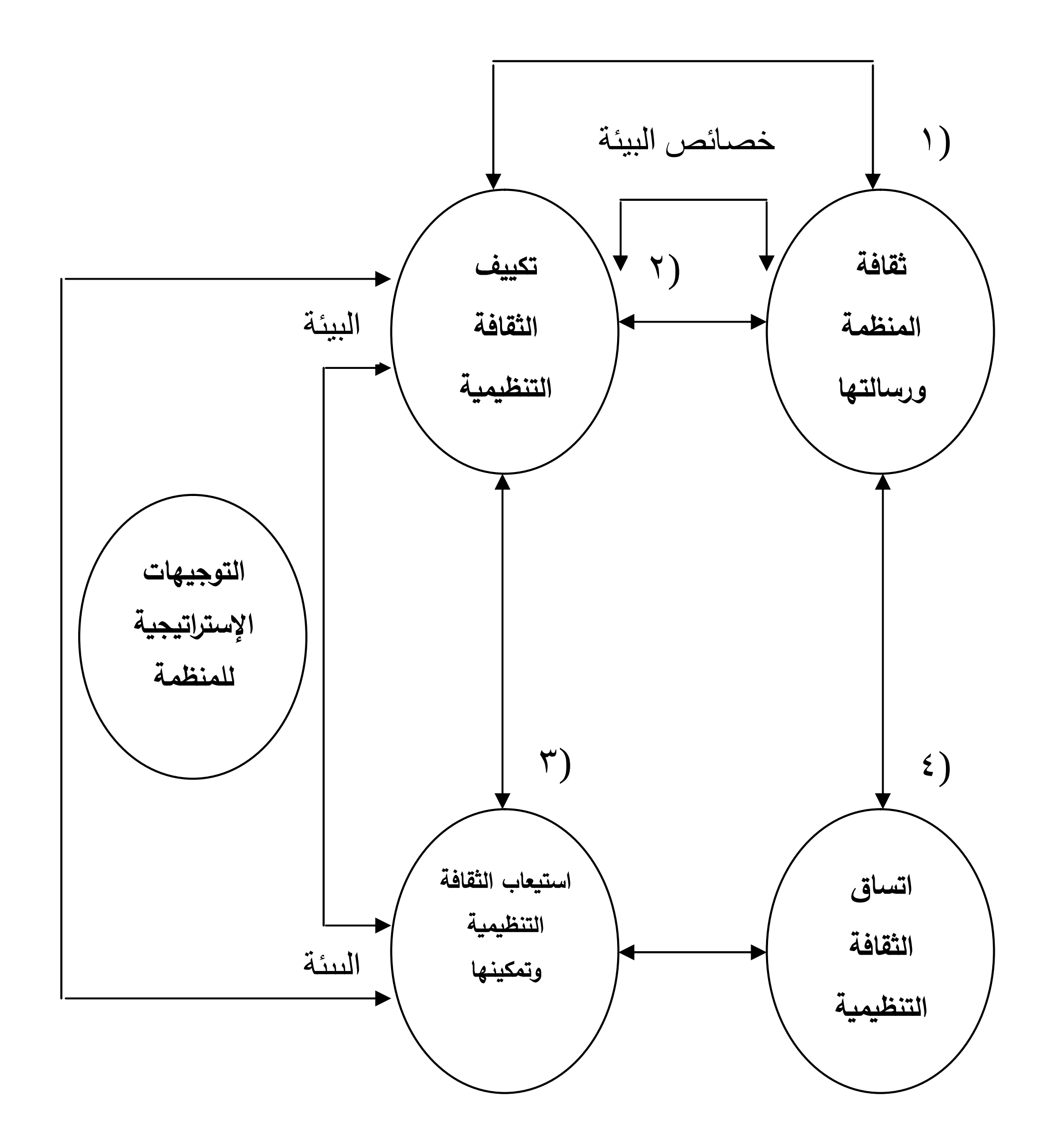
تعد مكونات وخصائص البيئة الخارجية للمنظمة وما يرتبط بها من استراتيجيات من أكثر المؤثرات على تشكيل الثقافة التنظيمية، فنجد أن البيئة الخارجية للمنظمة التي تتطلب درجة عالية من المرونة والاستجابة السريعة، يجب على الثقافة التنظيمية أن تشجع على التكيف مع البيئة الخارجية وتكوين العلاقات الصحيحة بينها وبين القيم الثقافية والمعتقدات الإستراتيجية التنظيمية بما يؤثر ايجابياً على أداء المنظمة، ويستلزم هذا التكيف ما يلي:

- ضرورة توفر متطلبات التكييف مع البيئة التنافسية والمواءمة اتجاهاتهم أو الثبات في بيئة المنظمة.
- أهمية وضع التوجيهات الإستراتيجية بما يلاءم مصادر القوة الداخلية والخارجية للمنظمة.

يقول ستيفن: باختصار إن رسالة المؤسسة والخطة الإستراتيجية أمر وعملية إشراك الآخرين بما في ذلك علاقة على البيئة.

ويوضح الشكل التالي طبيعة تلك العلاقة بين البيئة والثقافة التنظيمية ووضع استراتيجيات المنظمة.

شكل العلاقة بين البيئة والثقافة التنظيمية والإستراتيجية



المصدر: مصطفى أبوكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٥م)، ص٤١٩.

أ/ التكيف الثقافي:

يتحقق التكيف الثقافي من خلال التركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية وتوفر متطلبات المرونة والقدرة على التغيير لمقابلة احتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة حيث تشجيع الثقافة التنظيمية على نشا' أعراق ومعتقدات تدعم قدرة المنظمة على اكتشاف وتغيير اتجاهات ومتطلبات البيئة وترجمتها إلى الاستجابات السلوكية الجديدة والملائمة.

ب/ ثقافة المنظمة ورسالتها:

تهتم ثقافة المنظمة ورسالتها بالبيئة الخارجية، لكن مع الحذر في سرعة التغيير مع المتغيرات في هذه البيئة، حيث تهتم رسالة المنظمة وثقافتها كما في إدارة السلوك في المنظمات بتوضيح معايير السلوك بالمنظمة، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضع ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات.

ج/ تضمن الثقافة التنظيمية:

يقصد بذلك أن الثقافة التنظيمية تركز بصفة أساسية على مشاركة كل أعضاء التنظيم وتمكينهم من سرعة الاستجابة والتفاعل مع البيئة، والتخلص من الإجراءات الروتينية الجامدة، والتركيز على احتياجات العملاء والموظفين كطريقة لتطوير الأداء ولخلق وتدعيم تحمل المسئولية والملكية وتعميق الالتزام التنظيمي والاجتماعي.

كما أن تضمين الثقافة يعتمد على المتغيرات البيئية، فقال ذكي في كتاب إدارة الأفراد أن التغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية أو السوق يتطلب وجود ثقافة مهمة والتي تعتبر حساسة وقابلة للتكيف وسريعة الاستجابة.

هـ/ اتساق الثقافة:

يقصد بذلك أن الثقافة التنظيمية ترتكز على إيجاد الزوجة نحو الثبات المتوجبة والاستقرار البيئي ليكون لدى المنظمة ثقافة مدعمة بمجموعة أساليب لتحقق التعامل والتكامل بين أعضاء من خلال إتباع مجموعة من سياسات وممارسات موضوعة كإطار عام لانجاز

الأهداف، حيث يكون التركيز أقل من التمكين الشخصي مع درجة عالية من الاتساق والتحالف والتعاون بين أعضاء التنظيم لتحقيق النجاح والفعالية من خلال التعاون والتكامل المرتفع.

القيم الأخلاقية والثقافية للمنظمة:

تساهم القيم بدرجة كبيرة في تشكيل الثقافة التنظيمية، وتعد القيم الأخلاقية من أهم القيم التي تشكل ثقافة المنظمة، حيث أصبحت المعايير الأخلاقية جزئاً لا يتجزأ من السياسات الرسمية والثقافية غير الرسمية للعديد من المنظمات. وأن ٩٠٪ من فشل العادة سببه فشل في الأخلاق.

مفهوم القيم الأخلاقية وتأثيرها على سلوك العاملين في المنظمة:

تعرف الأخلاق على أنها القيم والمبادئ المعنوية التي تحكم سلوكيات الرد الجماعة لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ، ويختلف الأخلاق أو القيم الأخلاقية على السلوكيات التي يحكمها القانون.

فالقاعدة القانونية تظهر مجموعة من المبادئ والتشريعات التي تصف كيف يتعرف الفرد على نحو مقبول في المجتمع.

ومع احتمال وجود منطقة مشتركة بين القواعد القانونية والقيم الأخلاقية في المنظمة إلا أن هذه المنظمة المشتركة تختلف من مجتمع لآخر ومنظمة لأخرى ويمكن أن تكون المساحة المشتركة للعلاقة بين المعايير الأخلاقية والقواعد القانونية في المنظمة ضيقة أو واسعة، ويتوقف ذلك على قوة كل منها المستمدة من النظم السياسية في المجتمع ودور الأفراد في صياغة هذه النظم.

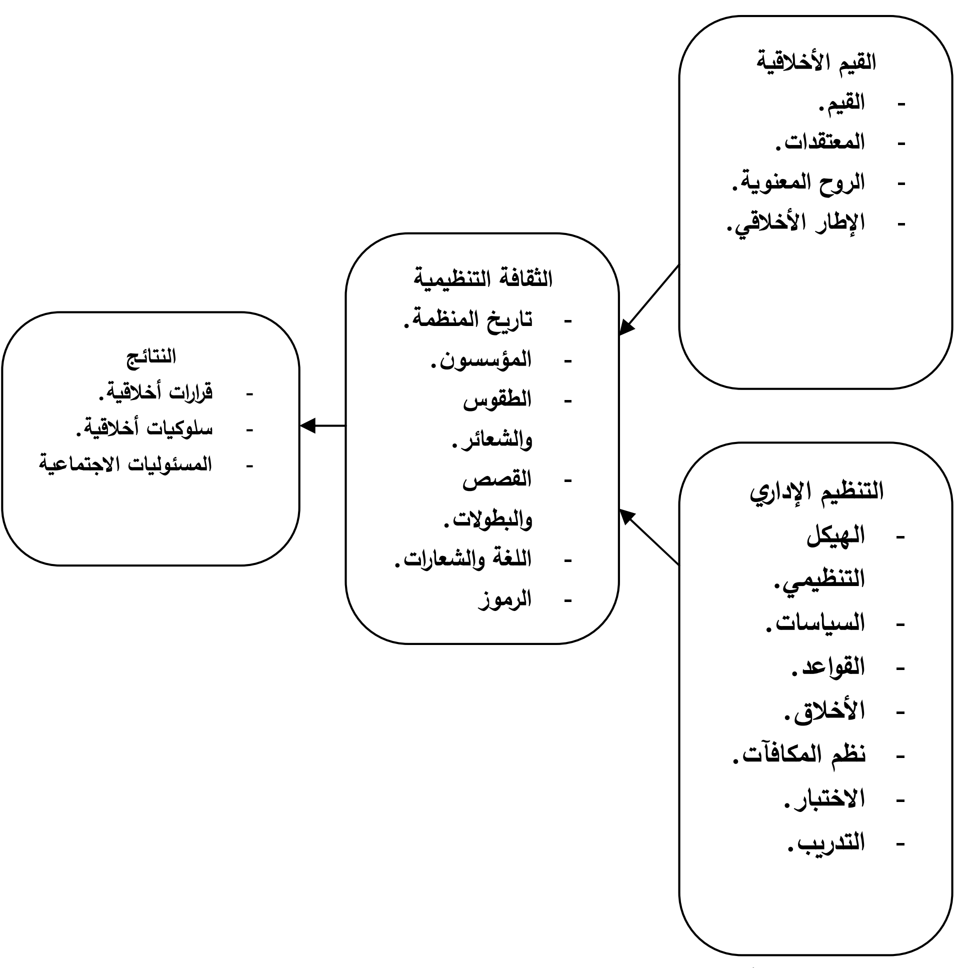
ومن ثم يتوقف تطبيق المعايير الأخلاقية بدرجة أساسية على استعداد الأفراد واقتناعهم وتمسكهم بها وليس من الضروري أن تجمعها قواعد قانونية، حيث تغطي القواعد القانونية السلوكيات الرسمية في المنظمة ولكنها ليس الضرورة أن تغطي جميع المعايير الأخلاقية التي يلتزم بها الأفراد في المنظمة.

ويقول ثيدور روزفلت الذي ذكره ستيفن في كتابه مشيراً إلي أهمية الأخلاق: أن الأخلاق على المدى الطويل هي الفاصل الحاسم في حياة الأفراد والأمم على حد سواء.

نشأة القيمة الأخلاقية في المنظمة:

توجد ثلاثة مصادر في نشأة القيم الأخلاقية في المنظمة يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل نشأة القيم الأخلاقي وتأثيرها على سلوك العاملين في المنظمة



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الفصل العاشر، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٥م)، ص٤١٥.

أنواع الثقافة التنظيمية:

يمكن تصنيف ثلاث أنواع من هذه الثقافات:

١/ الثقافات القوية:

لقد أبرزت بعض النظريات (Geer Hofstede, ١٩٨٠)، و (Philip selznik, ١٩٥٧) أن هنالك ارتباط وثيق بين قوة الثقافة والكفاءات الممتازة، في مؤسسة ذات ثقافة قوية يشترك أفرادها في مجموعة من القيم و السلوكيات المتماثلة كما يستوعبها العمال الجدد بسرعة.

تساعد الثقافة القوية في التأثير الإيجابي على كفاءة المؤسسة وذلك لأنها تساهم في تحفيز العمال، بمجرد احترام نفس القانون أو نفس دستور القيم والقواعد المشتركة مما يجعل الأفراد في حالة إشباع أو رضا ذهني يزيد من حماسهم في العمل؛ تعتبر مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات ونظام المكافئات أمثلة معبرة على بعض التطبيقات التي تمليها الثقافة لتثمين العمل.

إن المؤسسات ذات الثقافة القوية ترتكز على مجموعة من المبادئ والتطبيقات الواضحة والمحددة، وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- **الثقة**: تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن و التي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.
- **الألفة والمودة**: يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم و دعمهم و تحفيزهم، إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردها فيما يلي:

-تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة، أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.

-إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

٢/ الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها، واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغربة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.

٣/ الثقافات المتطورة:

إن هذه الثقافات هي الأخرى تهتم بمشاكل التكيف و يتمثل منطق هذه النظرية دائما إلى دراسة الثقافات الصارمة والجامدة لمحاولة تحديد خصائص الثقافات المتطورة واستخلصوا من ملاحظاتهم أن الثقافات الصارمة هذه هي ثقافات من النوع البيروقراطي، فالأفراد لا يشتركون في الأحداث ويرفضون تحمل الأخطار ولا يملكون روح الإبداع وكذا سوء تنقل المعلومة، وتتميز كذلك بالإفراط في المراقبة مما يجعلها مثبطة للحوافز ومكبتة للحماس، مما جعلهم يستخلصون أن الثقافات المتطورة تختلف في خصائصها مع النمطين السابقين.

لقد وصف Ralph Khilman الثقافات المتطورة بأنها تلك الثقافة التي ترتكز على فلسفة المنظمة وتصورات ترتكز على تذوق الخطر، وترتكز كذلك على الثقة وحب

العمل، فالأفراد في هذا النوع من الثقافات يشتركون ويوحدون جهودهم لحل المشاكل و تنفيذ الحلول بشكل تلقائي.

يرى Tom Peters أن الثقافة المتطورة هي التي تعتمد على الزبون ويفسر الثقافة من منظور المستهلكين وبالتالي هي دائما تدخل تغييرات مستمرة لأجل تحقيق ذلك وهو ما يسمح للمؤسسة بالتطور.

أبعاد الثقافة التنظيمية:

فيما يلي مجموعة من الأبعاد تختلف من منظمة إلي أخرى باختلاف الثقافات التنظيمية:

- المبادرة الفردية.
- التسامح مع المخاطرة.
- التوجيه.
- الرقابة.
- دعم الإدارة.
- الهوية.
- نظم العوائد.
- التسامح مع النزاع.
- أنماط الاتصال.

الفصل السابع

الانتماء التنظيمي

أولاً المفهوم العام للانتماء:

يعد مفهوم الانتماء من أكثر المفاهيم انتشاراً في الحياة اليومية بشكل عام إلا أنه لم ينل من الاهتمام الكافي من جانب المختصين في مجال العلوم الإنسانية كما انه كغيره من مفاهيم العلوم الإنسانية يعتريه كثيراً من الخلط والتضارب فهنا يرى الانتماء بأنه عضوية الفرد من الجماعة أي ضرورة أن يكون الفرد جزءاً من الجماعة أما الارتباط بها فيخضع للسعي العام للفرد نفسه وهنالك ما يرى ضرورة انتقال الانتماء على الجانبين أي كون الفرد جزءاً من الجماعة وارتباطه بها في الوقت نفسه.

ثانياً: مفهوم الانتماء التنظيمي:

يعتبر الانتماء أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى جميع المنظمات بلوغه لما له من أثر فعال من استمرارية العمالة واستقرار العمل فضلاً عن تنمية الدوافع الايجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم. وهنالك العديد من تعريفات منها:

-الانتماء التنظيمي هو: "اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية من استمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها".

-كما عرف بأنه: "درجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها" وحسب ما سبق فإن الانتماء ثلاث مكونات أساسية هي:

إيمان قوي وقبول لأهداف وقيم التنظيم، الاستعداد لبذل جهد أبكر نيابة المنظمة، اهتمام قوي ورغبة في البقاء في المنظمة.

إذاً الانتماء التنظيمي هو استمرار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرارية العلاقة التعاقد به بينها يترتب عليه سلوك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه من جانب

المنظمة ورغبة الفرد في إعطاء جزء من وقته وجهده من أجل الإسهام في النجاح واستمرار المنظمة والاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسئوليات إضافية.

أن الانتماء التنظيمي بعد في غاية الأهمية لمعظم الشركات التي بدأت بتوجيه عناية فائقة لهذا الموضوع خصوصاً أن بعض الباحثين ذكروا أن زيادة تكاليف الشركات وتحملها أعباء مالية جاء نتيجة زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية التي تستدعي منها تعزيز مبدأ الانتماء.

إن إيجار بيئة عمل مناسبة مع تقديم الحوافز المادية والمعنوية، وتطبيق مبادئ الإدارة الحديثة كل ذلك يسهم في زيادة شهود الموظف بانتمائه إلى شركته، حيث يأتي هنا الدور الأكبر للمدرين في تقديم المحفزات مع الاعتراف بما حققوه من انجازات، إضافة إلى استخدمت السلوك الداعم للمرؤوسين وإقامة علاقات ود وصداقة معهم، وحسن السيطرة على المواقف المختلفة التي يمد بها كلامها.

أن تحقيق التوازن والانتماء داخل المنظمة احتاج إلى تغيير ثقافة المجتمع عن العمل وثقافة الرؤساء والمرؤوسين، في الوقت نفسه فالانتماء التنظيمي يختلف عن الرضا الوظيفي، فقد يكون الموظف للوصول إلى البيئة النموذجية داخل العمل.

أنواع الانتماء التنظيمي:

هنالك ثلاثة أنواع من الانتماء نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المنظمات على أعضائها هذه الأنواع الثلاثة هي:

-الانتماء المستديم ويشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بالكثير من جهودهم وطاقتهم في مقابل بقاء المنظمات التي يعملون بها لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظمات وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

-الانتماء التلاحمي يتمثل في العلاقة سيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته والتي يتم تنميتها وتعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات الانتماء الرقابي وينشأ هذا الولاء عندما يعتقد الموظفون أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل نبراساً ودليلاً لتوجيه سلوك الأفراد وبالتالي فإن سلوك أي فرد في المنظمة يتأثر بهذه المعايير والقيم.

-الانتماء العاطفي الذي يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية وتنوع في المهارات كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواء ما تعلق منها بالعمل أو بالعاملين ويحدد هذا المكون. درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الاجتماعي.

أبعاد الانتماء التنظيمي:

تناولت الباحثون مفهوم الانتماء التنظيمي من بداية ظهورها بشكل عام دون النظر إلى أبعاده المختلفة ولكن الدراسات اللاحقة أظهرت أن الانتماء التنظيمي عدة أبعاد فمعظم الدراسات المبكرة استخدمت مقياساً أحادي البعد لقياس الانتماء والذي يظهر إليه الآن على أنه مفهوم متعدد الأبعاد وبشكل أكثر تفعيلاً يرى لبعض الباحثين أن أبعاد الانتماء التنظيمي تشمل نمط الانتماء ومجال الانتماء، حيث أن نمط الانتماء يشير إلى الأشكال المختلفة للانتماء أما مجال الانتماء فيشير الى الأشياء التي يمكن للفرد أن ينتمي إليها:

أ/ نمط الانتماء:

يمكن أن يأخذ الانتماء التنظيمي الأشكال المختلفة التالية:

١/ الانتماء الاستمراري:يشير إلى قوة رغبة الفرد ليبغى في العمل في منظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير فالعاملون ذوي الانتماء المستمر العالي يبقون في المنظمة لأنهم عليهم أن يفعلوا ذلك (يضطرون إلى ذلك) أو بسبب الخوف من لتضحية المرافقة لترك العمل من المنظمة.

٢/ الانتماء المعياري:

يأخذون في حسابهم إلى حد بعيد ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة؟ فهو لا يريد أن يسبب قلقاً لتركه أو يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه للعمل إذن فهو التزام أولي حتى لو كان على حساب نفسه.

ب/ مجال الانتماء:

أما فيما يتعلق بمجال الانتماء وإذاً يشير إلى الأشياء التي يمكن للفرد أن ينتمي إليها فقد أشار الباحثون إلى نقطتين:

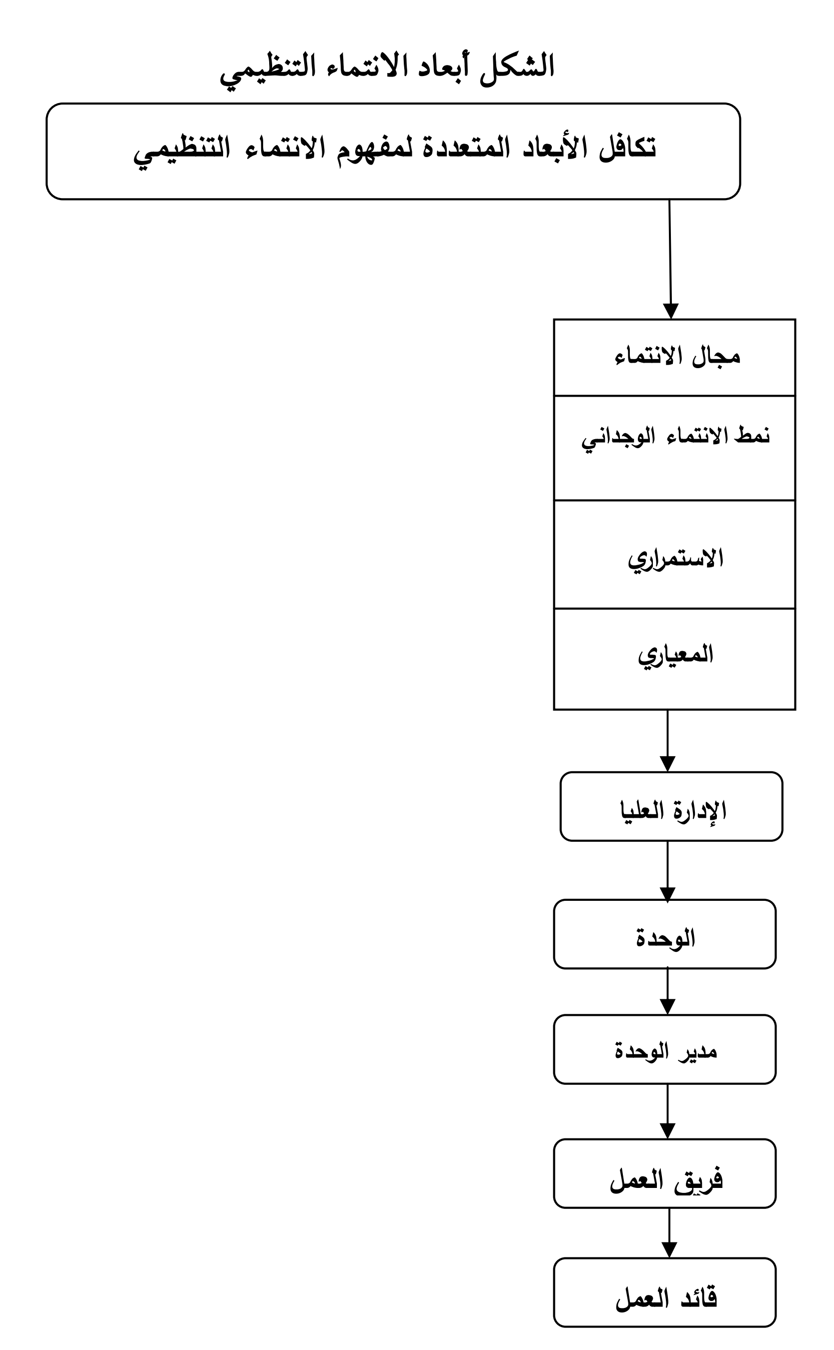
-النقطة الأولى: أن الانتماء التنظيمي قد يتداخل مع مصطلحات أخرى مثل الانتماء المهني والانهماك في العمل وأن الانتماء في مكان العمل ولذلك فهو يستحق الدراسة لذاته.

-النقطة الثانية: أكد الباحثون على أن الواقع الفعلي يشير إلى أن المنظمات تضم داخلاً تحالفات وكيانات متعددة (المالكون- المديرون- الموظفون- العملاء) وكل منهم له أهدافه وقيمه الخاصة والتي قد تتطابق أو تتعارض مع قيم المنظمة ذاتها وذلك. وأكدت الدراسات أن العاملين لهم انتماءات متعددة وأنه قد يكون هنالك صراع بين انتماءات الفرد وحين أن المنظمة مكونة من مجموعات فرعية متعددة أو جماعات.

ج/ تكافل نمط ومجال الانتماء:

يمكن النظر إلى نمط الانتماء ومجال الانتماء على أنهما منهجان متكاملان لدراسة مفهوم الانتماء التنظيمي المتعدد الأبعاد ويمكن توضيح ذلك من خلال المصفوفة التالية:

الشكل أبعاد الانتماء التنظيمي



المصدر: جيرالد جريبنرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات،ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل بسوني، ط٢٠٠٤م، (الرياض: دار المريخ للنشر، ٢٠٠٤)، ص١٥٤.

مداخل الانتماء:

أولاً: مداخل تنمية الانتماء التنظيمي:

يقصد بها مداخل جذب الولاء التنظيمي للعاملين وزيادته وهذه المداخل يتوجب على أي منظمة إتباعها ومنها:

١. إتباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة: عند كل فرد مجموعة من الحاجات المتداخلة التي يسعى إلى إشباعها عن طريق التنظيم فإذا أشبعت تلك الحاجات فإنه يتولد لدى الفرد شعور بالرضا والاطمئنان ومن ثم بالانتماء التنظيمي.

٢. وضوح الأهداف وتحديد الأدوار: حيث يزيد الانتماء التنظيمي كما أوضحت الدراسات كلما كانت الأهداف التي يسعى إليها التنظيم واضحة لكي يستطيع الفرد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها وكذلك كلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة وذلك ليتجنب حالة تضارب أدوار العاملون.

٣. إيجاد نظام مناسب للحوافز: يعبر الحافز عن تلك الوسيلة والأسلوب أو الإدارة التي تقدم للفرد بدرجات متفاوتة الإشباع المطلوب لحاجاته الناقصة وتركز نظرية حوافز العمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل وأسباب تركهم العمل وأن توافر أنظمة حوافز مادية ومعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل.

٤. زيادة مشاركة العاملين: حيث أن إتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة بأفكارهم وتشجعهم لتحمل المسئولية من شأنها تقوية الروابط وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي على البناء في بيئة العمل حيث لقوة المشاركة بأنها اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة بعد أن تتيح له الجماعة التي هو عضو فيها الفرص للمساهمة في الأهداف والمشاركة في المسئوليات.

٥. الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي: يقصد بالمناخ التنظيمي محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها الأفراد وكما يفسرونها ويحللونها عبر عملياتهم

الإدراكية ليستخلصوا مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم للمنظمة ومن التعريفات الأخرى للمناخ التنظيمي أنه مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها العاملون ويدركونها فتنعكس على سلوكهم والأساس أن يعي كل من الأفراد والمنظمات لمناخه تنظيمي حيد يكون لصالح الطرفين وقد بينت الأبحاث في هذا المجال أن التنظيمات ذاك البيئات المتسلطة والمتبسطة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المبالاة وعدم الحيوية وهي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين ولا تنتمي فيهم قيم الولاء التنظيمي لذلك لابد من الاهتمام بالبيئة التنظيمية وتحقيق التوافق بين الانجاز وتحقيق الأهداف من ناحية والعناية بالإنسان من ناحية أخرى لرفع الانتماء التنظيمي لدى العاملين.

ثانياً: مداخل الانتماء التنظيمي:

تعددت وتنوعت مفاهيم الانتماء التنظيمي وقد اتفق الباحثون على أ، مفاهيم الانتماء يمكن أن نتدرج بحث ثلاث مداخل وهي:

-مدخل التبادل.

-المدخل النفسي.

-المدخل المشترك.

١/ مدخل التبادل:يعتمد هذا المدخل على مفهوم الانتماء التنظيمي الذي أوضح أن الانتماء التنظيمي يعكس ارتباط الفرد بالمنظمة وعدد رغبته في تركها نتيجة لوجد منافع أو فوائد سيفقدها إذا ترك المنظمة ولا تقتصر هذه المنافع والفوائد على الناحية المادية فقط بل تمتد لتشمل الناحية المعنوية أيضاً مثل مركز الشخص في المنظمة أو الصداقات التي كونها الانتماء التنظيمي وهي ظاهرة تنشأ نتيجة لعلاقات التبادل بين الفرد والمنظمة وتستمر باستمرار هذه العلاقة.

٢/ المدخل النفسي:المدخل يعتمد على مفهوم الانتماء التنظيمي والذي يمكن وصفه من خلال ثلاث عناصر:

▪ قبول القيم وأهداف المنظمة.

▪ رغبة الفرد من بذل جهود غير عادية لصالح المنظمة.

▪ رغبة الفرد في الحفاظ على عضوية المنظمة.

٣/ **المدخل المشترك**:ير أنصار المدخل المشترك أن كلاً من مدخل التبادل والمدخل النفسي لا يصلح بمفرده لتفسير الانتماء التنظيمي، وفقاً لهذا المدخل فإن الانتماء التنظيمي يعتمد وفقاً للمدخل المشرك على ثلاثة أبعاد هي الانتماء الاستمراري، الانتماء العاطفي، الانتماء المعياري.

كما قد يتفاوت أهمية الشعور بالانتماء التنظيمي بين شركة وأخرى سواء أكانت مؤسسات ذات طابع عام أو خاص.وينبغي على الشركات الكبيرة، المتوسط، الصغيرة الحجم، أن تولى عناية جديدة لهذا الموضوع ولا يتم ذلك إلا يحسن اختيار الموظفين منذ البداية، وترشيحهم درجات أعلى، وتقديم الفرص التدريبية، وتفويض القرارات، وأهمية فلسفة الإدارة العليا وبوضوح وشفافية إلى جميع العاملين في الشركة خصوصاً أن شعور الموظفين ايجابياً تجاه شركة يؤدي إلى تصحيح الانحرافات.

الفرق بين الانتماء والولاء التنظيمي:الأصل اللغوي الثابت لدلالة الانتماء هو الانتساب إلى الأب كما في القواميس ومع تطور الحياة وتعقيدها في ظل النظم الاجتماعية والسياسية المتعاقبة من النمط البدائي إلى العشائري فالقبلي فالنظام الحكومي نظام الدولة الحديثة برزت الحاجة إلى ضرورة البحث عن المحددات أخرى إضافية بهدف تحديد أدق لهوية الإنسان لتميزه من غيره تمييزاً صحيحاً لا لبس ولا تشابه فيه فلم يعد مجرد اسم الشخص مقروناً باسم الأب والأم والعائلة كافياً للتمايز البشري بين إنسان وإنسان، بل أصبح من الضروري تحديد مكان الولادة وتاريخها، وذكر بعض الصفات المميزة الطول واللون مع تحديد أوسع لموقع الشخص في الدولة التي ينتمي إليها بحدودها الجغرافية المعترف بها دولياً وهناك في الحكومات وخاصة العربية والإسلامية ما يضيف اسم الديانة.

يترتب على الانتماء سواء أكان للأبوين أم للقبلية أم للدولة التزامات معينة في الواجبات الأخلاقية والأدبية والموضوعية والقانونية وفقاً للتشريعات الخاصة بكل دولة وبكل عصر، وهذه الالتزامات تندرج تحت ما يسمى الولاء، ومن معاني الولاء:

لغوياً: المحبة والصداقة والنصرة والقرب والقرابة، وفي هذه المعاني كما نلحظ يختلف المعنى الخاص الضيق لمفهوم الولاء بالمعنى العام الذي يمتد ليشمل جميع أفراد المجتمع الذي ينتمي إليه، حينئذ يخرج الإنسان في دائرته الضيقة لذلك المفهوم إلى دارة أوسع ومحيط أرحب، هو محيط مجتمع الدولة، وقد يمتد هذا الولاء (المحبة والصداقة والنصرة) إلى آفاق أوسع ليشمل العالم بأسره.

لاشك أن مفردة الولاء من المفردات القديمة المتداولة في المجتمعات والحضارات الإنسانية منذ فجر التاريخ حتى وقتنا الحاضر. ويشير مفهوم الولاء إلى مقدار الإخلاص والوفاء والطاعة لدى الفرد تجاه الطرف الآخر، سواء كان شخصاً أو عملاً أو منظمة.

الولاء التنظيمي هو اعتقاد قوي وقبول في جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار بعضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها.

ومن الملاحظ أن هنالك أمرين مهمين يحكمان الولاء التنظيمي أحدهما شخصي، وهو تبادل المنافع والمزايا بين المنظمة والفرد، والأخر نفسي، وهو التكوين النفسي للفرد نحو المنظمة.

وتشير الدراسات التنظيمية إلى أن الولاء التنظيمي في المنظمات اليابانية مرتفع نتيجة لحب اليابانيين للعمل وفعالية منظماتهم، بينما الولاء التنظيمي في الشركات والمؤسسات في الشرق الأوسط منخفض لأسباب تنظيمية وفردية. أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد دلت تلك الدراسات بأن الولاء التنظيمي يقع في مستويات جيدة.

ويمر الولاء التنظيمي للفرد بثلاث مراحل:حيث يبدأ الفرد بتقبل سلطة الآخرين وطاعتهم وتنفيذ توجيهاتهم وأوامرهم مقابل ما يلقاه من فوائد مالية ومعنوية. ثم يتطور

هذا التقبل نتيجة إتباع رغبته في الانتماء مما يتولد عنه الرغبة في الاستمرار بالعمل بهذه المنظمة. وأخيراً يتكون لدى الفرد قيم مماثلة لقيم المنظمة وأهداف تتطابق مع أهدافها، وبالتالي يكون لديه ولاء لهذه المنظمة يدفعه للإخلاص لها والدفاع عنها.

إذا لم يتوفر فلن يحدث الانتماء فالولاء هو الأساس لحدوث الانتماء ومثال لذلك:

إذا كنت تعمل في شركة وولائك لرئيس الشركة التي تعمل بها فبالتالي تكون ممتن للشركة بسبب الولاء لها. أم إذا لم يكن لديك ولاء للشركة فلن يحدث انتماء.

الولاء والانتماء تمكن أن يكون مفهوم لمعنى واحد ولكن هنالك اختلاف بينهما في أن الولاء هو الذي يحدث الانتماء كما وضحنا سابقاً فلولا الولاء لن يحدث الانتماء.

الولاء بمعناه البسيط هو الوفاء والطاعة للشخص الآخر. أما الانتماء يعني الانتساب وعضوية الفرد للجماعة التي ينتمي إليها.

العوامل التي تساهم في الانتماء التنظيمي:

التي لو طبقت في أي جماعة أو حزب فيمكن إعادة صياغتها كالآتي:

- على النقباء المسئولين عن العمل التربوي والمسئولين الإداريين الاهتمام لحاجات الإنسانية والظروف الشخصية للأفراد والتي قد تمثل عائق نمو أداء المهمات والتكاليف.
- وضوح الأهداف والأدوار المختلفة وربطها بالأهداف الإستراتيجية والأهداف البعيدة المدى ومشاركة جميع القواعد والأفراد في وضع وتنفيذ الخطة وأهدافها على مستوياتها المختلفة.
- الاهتمام بتوظيف وخاصة الفعال وبالتوظيف الأمثل (الفارق بين هذه الدرجات في التوظيف).
- تحسين المناخ التنظيمي في توسيع لقاعدة الشورى ومستوياتها والإبداع والابتكار والأخوة والترابط والثقة أي كل هذه المناخات الايجابية التي تساعد على تنمية الانتماء التنظيمي.

موقف الإسلام من الانتماء: أمر الإسلام بمخالطة الجماعة وعدم مفارقتها وجعل الذي يخالط الناس ويصبر على أذاهم خير من الذي لا يخالط الناس ولا يصبر على إذاهم فقد ورد في الحديث الشريف "الذي يخالط الناس ويصبر عل إذاهم خير من الذي لا يخالط الناس ولا يصبر على إذاهم".

كما شرع الإسلام عبارات ذات مظهر جماعي مثل صلاة الجماعة في المسجد للرجال خاصة والحج ونحوه.

كما حث الإسلام على الألفة وأعدده والتعاون بين الناس كما في الحديث "مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى سائر الجسد بالسهر والحمى".

ودعا الإسلام إلى الوحدة ونهى عن الفرقة وقال تعالى "ولا تكونوا كالذين تفرقوا واختلفوا من بعد ما جاءتهم البينات أولئك لهم عذاب عظيم".

أما الانتماء التنظيمي حسب النظرية الإدارية الإسلامية فينعكس أصلاً عن الولاء والانتماء للمبادئ المنبثقة عن العقيدة الإسلامية تلك المبادئ التي تحدد سلوك العاملين في مواقفهم التنظيمية والاجتماعية بما يرضي الله تعالى فيطلبون ثوابه ويجتنبون عقابه فمعيار المسئولية ومعيار الانتماء عندهم قوة معيار ذاتي داخلي يدفعهم لإتباع السلوك الايجابي في عملهم والمحافظة عليه وايلائه جهودهم لتحقيق غاياته فهم يؤدون عملهم بأمانة وإخلاص ولا يسعون لاستغلال وظائهم لغايات خاصة ويحافظون على أوقات العمل فلا يتأخرون عنه ولا يهجرون وقته دون جدوى كما أن ولاءهم وانتماءهم لتنظيماتهم مستمد بالدرجة الأولى من ولائهم لعقيدتهم هذا الولاء الذي يحقق للتنظيم السمعة الطيبة والمكافأة العالية.

تأثير الانتماء التنظيمي على الفرد والمنظمة:

أ/ تأثير الانتماء التنظيمي على الفرد:

تنقسم آثار أو نتائج الانتماء التنظيمي على الفرد إلى قسمين:

القسم الأول: ويشمل في آثار الانتماء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل وتنقسم هذه الآثار إلى نوعين: هما الآثار السلبية والآثار الايجابية فالآثار الايجابية تتمثل في أن الانتماء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل في المنظمة كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف التنظيم ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهداً لتحقيق تلك الأهداف.

وكذلك فإن آثار الانتماء التنظيمي تنعكس حتى على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل حيث يتميز الفرد والانتماء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية.

أما بالنسبة للآثار السلبية فإن الانتماء التنظيمي يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته للعلم ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله.

القسم الثاني: يتمثل في آثار الانتماء التنظيمي على المسار المهني للفرد فالموظف ذو الانتماء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لتأكده من أن المنظمة ستكافئه على ولائه وإخلاصه وأدائه المتميز.

ب/ تأثير الانتماء التنظيمي على المتغيرات التنظيمية التالية:

١- الأداء المتميز.

٢- دوران العمل.

١/ الأداء المتميز:

يؤثر الانتماء التنظيمي على فعالية وكفاءة المنظمات لماله من تأثير على أداء العاملين والتزامهم بأهداف المنظمة وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الانتماء من أهم مقومات الإبداع الوظيفي كما يشير أن هنالك علاقة ارتباط قوية بين الانتماء التنظيمي والإبداع

الإداري كما توصلت إحدى الدراسات إلى أن للانتماء التنظيمي تأثيراً مباشراً على الأداء الوظيفي بغض النظر عن المتغيرات الشخصية (الخبرة، مستوى التعليم، الجنسية، العمر) ويرجع كثير من باحثي الإدارة ومنظريها تفوق الإدارة اليابانية إلى ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي لدى الفرد الياباني العامل في هذه المنظمات فالمشاركة والاحترام جعلا من اليابانيين وحدة بشرية متعاونة لحل المشكلات والموظف الياباني يعطي الحقوق الفردية أولوية ثانوية في مقابل مصلحة منظمته وهذا التفوق في أداء المنظمات حدي الكثير من الدراسات العلمية إلى الكشف عن علاقة الولاء التنظيمي المرتفع بالثقافة التنظيمية والأسلوب التنظيمي في المنظمات اليابانية.

٢/ دوران العمل:

تشير دراسات إلى أن زيادة الانتماء التنظيمي لدى العاملين يقلل معدلات دوران العمل، إن الانتماء التنظيمي يؤثر بشكل مباشر على نية ترك العمل فالانتماء التنظيمي له تأثير سلبي قوي على نية ترك العمل فالعامل الأقل انتماءاً أكثر ميلاً لترك العمل كما أن الانتماء، التنظيمي يساعد إلى حد كبير على انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخير عن العمل، ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الانتماء التنظيمي والغياب عن العمل كما وجد أيضاً أن للانتماء التنظيمي تأثيراً سلبياً على ترك العمل فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الانتماء التنظيمي المنخفض وهنالك العديد من العقائد التي تجنبها المنظمة عن طريق التقليل في نسبة الغياب وترك العمل وتتمثل فيما يلي:

١. التقليل من المعوقات الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار والتدريب للأعضاء الجدد.

٢. انخفاض الإنتاجية فعند التدريب عامل جديد ستنخفض إنتاجية على الأقل أثناء فترة التدريب.

٣. الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له أثر سلبي على معنوية الموظفين المتغيبين الأمر الذي قد يزيد في عدد من يغيب أو يترك العمل هذه المشكلات وهذه المشكلات تكون أكثر عمقاً عندما تكون بين القادة والإداريين أصحاب المناصب العليا، المنظمة التي يتصف أفرادها بالانتماء المرتفع تبح حلم جميع؟ الأفراد الذين سيحاولون الإنتمام إليها وهذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار وموظفين جدد ذوي مهارة عالية.

أثر الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي:ثقافة المنظمة تعتبر عنصر أساسي، وتؤثر على العاملين والعمليات الإدارية بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية التي يعملون بها ومن ثم تؤثر خلالهم على كفاءة وفعالية المنظمة الإدارية.

وتزداد أهمية الانتماء في الربط بين المنظمة والعاملين فيها في حالات التغيير السريع الذي قد تشهده المنظمة الإدارية وفي حالة الصعوبة التي قد تواجهها المنظمة في تقديم الحوافز الملائمة لدفع العاملين فيها لتحقيق مستويات أعلى من الإنجاز وتقدم مدرسة الثقافة التنظيمية الخاصة بدراسة وتفسير الانتماء التنظيمي باعتبار أن ثقافة المنظمة بما تتضمنه من قيم وخاصة قيم المديرين وجوانب تتعلق ببناء المنظمة مادياً وتنظيمياً وافتراضات أساسية تحدد علاقة المنظمة ببيئتها وبغيرها من المنظمات الأخرى وتعد الثقافة التنظيمية المكون الأساس للانتماء التنظيمي.برزت أهمية دراسة الثقافة التنظيمية في الثمانينيات من القرن الماضي لكن هذه الأهمية تعاظمت في سياق الدرجة العلمية من التغيير في بيئة إدارة الأعمال وما يطرحه هذا التغير من تحديات للتطوير والاستجابة والتكييف مع المتغيرات الجديدة مثل عولمة أنشطة المنظمات الإدارية وعلى الأقل زيادة تعرضها للمتغيرات الخارجية وازدياد حدة التنافسية بين المنظمات الإدارية ومثلت دراسة الثقافة التنظيمية أحد مداخل التطوير الإداري وبالأخص من علاقتها بزيادة درجة الانتماء التنظيمي بما يعزز قدرة المنظمة على رفع معدلات أدائها.

السبب في الوقوف على دور الثقافة التنظيمية هو تحديد وتقييم مدى ملائمة منطلقات الثقافة التنظيمية السائدة، وتقييم مستوى شمولية تكامل الوظائف التي تؤديها الثقافة التنظيمية ودرجة فعاليتها في أداء هذه الوظائف ويمثل رفع الدرجة الانتماء التنظيمي أحد أهم محكات الثقافة التنظيمية.

وإن ثقافة المنظمة تلعب دوراً هاماً في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات وانتمائهم التنظيمي وذلك وفقاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة ولذلك فإن ضعف الثقافة التنظيمية للمنظمة ينعكس سلباً على أنشطتها فتكون غير فعالة في أداء مهامها مما يؤدي إلي هبوط مستواها وانتشار عدم الرضا بين العاملين فيها وضعف انتمائهم والعكس.

إن الثقافة التنظيمية الفاعلة هي التي تسعى إلي التأثير في سلوك الأفراد العاملين وتعمل على توجيهه بكل العوامل المؤثرة، من خلال الاهتمام باحتياجات العميل وتحقيق رغباته والاستجابة إلي تطلعاته، كذلك أن الثقافة التنظيمية تعمل على تحقيق الانتماء إلي فرص العمل بما تتيحه من قواعد مشتركة للعاملين نحو المعتقدات والاتجاهات السلوكية ومن خلال إكساب الأفراد الخبرة في العمل مما يحقق للفرد هويته تجاه عمله، وتجاه منظمته كما ذكر في كتاب السلوك التنظيمي: (أنه قد أصبح معروفاً لسنوات عديدة، أن خبرة العمل تساهم في صياغة الهوية)، وكما ذكر في كتاب إدارة السلوك في المنظمات: (أن من أوضح الأدوار التي تلعبها الثقافة التنظيمية في المنظمات: أنها تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة قوى ارتباط العاملين برسالة المنظمة، وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي فيها).

كما أن ما تتيحه الثقافة التنظيمية للعاملين من حرية المشاركة بالأفكار وإتاحة الفرصة لهم في مشاركة صياغة ثقافة المنظمة، وبالتالي فإن ذلك يشعرهم بأنهم جزء حيوي فيها، وأن دوريهم غير مهمل.

كما أن أهمية الثقافة التنظيمية في مجال الأفراد تشمل:

أ. الاهتمام الفائق باحتياجات العملاء أو الأفراد العاملين، إذ أن الثقافة التنظيمي كفاءتها مرهونة بدراسة سلوك الفرد العامل من خلال التحليل والعمل على جعل الثقافة التنظيمية مراعية لتلك الاحتياجات التي يسعى الفرد جاداً في تحقيق الإشباع اللازم لها.

ب. حرية تقديم الأفكار الجديدة، إذ تتيح الثقافة الكفؤة الحرية في تقديم الأفكار للأفراد العاملين بما يحقق التطور والتقدم، والتغيير والتطوير الكفء لثقافة المنظمة يتطلب ضرورة فتح الباب أمام الأفراد للتقدم بالآراء التي يرونها مناسبة، والتي من شأنها تحقيق الهدف المطلوب من التطوير، إذ يحقق ذلك شعور الأفراد بأهميتهم في التنظيم، ولذلك الأثر الواضح في تحقيق ولائهم للمنظمة ورضائهم عن العمل.

ج. تحقيق الثقافة التنظيمية الكفؤة الاتصالات المفتوحة بين الأفراد مع بعضهم من خلال العمل المشترك والتعاون، ومع مدرائهم ومسئوليهم من خلال إيضاح ثقافة المنظمة للاتصالات في العمل.

د. تحقيق الفاعلية في العمل، حيث تعمل الثقافة التنظيمية من خلال خططها الوظيفية على إيصال الأعمال وتوظيفها وفق ما يتناسب مع مقدرات الشخص أو الفرد، وبذلك تكون فاعليته في إنجاز العمل الموكل إليه واقعية.

ه. إكساب الأفراد الخبرة في العمل مما يحقق للفرد صياغة هويته تجاه عمله، وتجاه منظمته، فقد ذكر مؤلف (سوء السلوك التنظيمي) أنه لقد أصبح معروفاً لسنوات عديدة أن خبرة العمل تساهم في صياغة الهوية كما ذكر كل من جبرالد جرينيرج، وروبرت بارون في كتابهما إدارة السلوك في المنظمات: إن من أوضح الأدوات التي تلعبها الثقافة التنظيمية في المنظمات أنها تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما وقى ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي فيها، ويتوفر الخبر في العمل سيؤدي ذلك إلي تحقيق رغبة الفرد في العمل مما يؤدي إلي نتاج إيجابية في تحقيق أهداف التنظيم، فقد قال

مؤلف كتاب (إدارة الأفراد) مهدي حسين زويلف: كما أدى إغفال الرغبة في العمل من قبل الإدارات إلي تدني الإنتاجية مهما كان للفرد من قدرة على الإنتاج، وكم وأنفقت الإدارات المال والجهد على التدريب لغرض رفع مستوى الأداء دون أن تحقق نتائج إيجابية ولذلك لغياب الرغبة في العمل.

و. تحقق الثقافة التنظيمية التوافق والانسجام بين الفرد والعمل، وذلك من خلال تشخيصها وتحليلها لسلوك الفرد العامل وتنميط ذلك السلوك بما يوافق الثقافة التنظيمية لا يشعر الفرد فيه بأن أهداف المنظمة معارضة لأهداف واحتياجاته فقد قال عبد الغفار حنفي المؤلف لكتاب (إدارة الأفراد بالمنظمات): أنه من المهم تحليل وتشخيص سلوك الفرد في مكان العمل، فكيف يتم ذلك وما هي العوامل التي يجب أخذها في الحسبان عند اختيار الفرد لتحقيق التوازن والانسجام بين الفرد والعمل.

كما أن الأهمية البالغة التي تلعبها الثقافة التنظيمية في مجال الجماعات، من إمداد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطرق التي تؤدي بها الأشياء، وإشباعها لحاجات الأفراد والانتمائية، وكذلك كسبهم الأمان والثقة بعدم إهمالها لتحليل اتجاهات الأفراد المبنية على مجموعة من العوامل الدينية، والثقافية، الأخلاقية، وغيرها ومن ثم تقسيمها لتلك العوامل وإرساء الثقافة على مضامين تتوافق مع المبادئ الثابتة لتلك العوامل، والتي لا يتنازل الأفراد عنها، أو على الأقل لا تتعارض معها حتى لا تكون الثقافة التنظيمية غير واقعية وليست قابلة لتصنيفها المجموعات التنظيمية.

نجد كل ذلك محققاً لأهداف الانتماء التنظيمي والذي تركز مداخل تنمية الانتماء فيه على:

١. إشباع الحاجات الإنسانية لعاملين في المنظمة، حيث لكل فرد مجموعة من الحاجات المتداخلة التي يسعى إلي إشباعها عن طريق التنظيم، فإذا أشبعت تلك الحاجات فإنه يتولد لدى الفرد شعور بالرضا والاطمئنان ومن ثم بالانتماء التنظيمي.

٢. الثقافة التنظيمية القوة تضع طريقاً مشتركاً ورؤية واضحة لكل أعضاء التنظيم حول تنفيذ الأشياء أي تمد الموظفين برؤية أعمق للطريق التي تؤدي بها الأشياء.

٣. الإحساس والشعور بالأمان بالنسبة للجماعات إن أن الثقافة التنظيمية لا تعمل تحليل اتجاهات الأفراد المبنية على مجموعة من العوامل الدينية، الثقافية، الأخلاقية وغيرها والعمل على وضع ثقافة لا تتعارض مع ثقافة المنظمة والمبادئ الثابتة للأفراد.

وهذه النقطة مهمة جداً لأن لكل منظمة بيئة لتحقيق أهدافها وفق معطيات تلك البيئة، وعناصر البشرية، والمادية، وينبغي ألا تتعارض مع معطيات البيئة الثقافة والاجتماعية والدينية وغيرها حتى تكون قابلة للتنفيذ ومراعاتها لتلك الجوانب فإن الأفراد سيشعرون بالثقة بمجرد اهتمام ثقافة المنظمة لقيمهم المختلفة.

عندما يكون هنالك اختلال في التوافق، تركز على التوفيق بين الأهداف والبيئة والأنظمة والإجراءات لتشجيع عملية تمكين الناس وتغذيتها، ولبناء ثقافة تخدم الرؤية والقيم.

نجد أن كل تلك النقاط السابقة والتي تعتبر مداخل تنموية للانتماء التنظيمي قد اهتمت بها الثقافة التنظيمية من خلال السرد السابق لأهميتها كل من المجالين، إذ نجدها قد اهتمت باحتياجات العملاء والأفراد العاملين، وأيضاً حرية تقديم الأفكار الجديدة، وتحقيق الاتصالات المفتوحة المحققة للتعاون المشترك بين العاملين، واهتمامها بتحقيق الفاعلية في العمل، وكسب الأفراد الخبرة في العمل، إضافة إلي اهتمامها بتحقيق التوافق والانسجام بين الفرد والعمل، وإصدارها للموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء، وإشباعها لحاجات الانتماء، وإكسابها الثقة للعاملين.

كل تلك عناصر من الأحرى أن تحقق الانتماء الوظيفي بل تحقق الانتماء الوظيفي الفاعل إذا ما نسقت ونفذت بالصورة المطلوبة هذا من جانب، ومن جانب آخر فإننا نجد أن الانتماء التنظيمي هو أحد الوسائل التي تسعى إلي تحقيقها الثقافة التنظيمية، وأحد أهدافها التي توليه الأهمية القصوى، فقلما - أو لا توجد - ثقافة تنظيمية مخططة بصورة جيدة لا ترمي إلي تحقيق ذلك الهدف (الانتماء التنظيمي).

الفصل الثامن

الرقابة

مقدمة:

تعتبر الرقابة الإدارية عنصراً رئيسياً وهاماً من عناصر العملية الإدارية التي يقوم بها الإداري في أي مستوي إداري. وتظهر أهميتها في كونها أداة تعمل على تحديد وقياس رجة أداء النشاطات التي تتم في المنظمات من أجل تحقيق أهدافها. والرقابة عملية مخططة ومنظمة تهدف إلى وضع معايير للأداء يفترض أن تكون موضوعة سلفاً لأوجه النشاطات المختلفة، وتتفق كذلك مع الأهداف المنشودة. فهي الجهاز العصبي للتنظيم لكونها تتعرض لكل خلية من خلاياه تتأثر بها وتؤثر فيها.

مفهوم الرقابة الإدارية:

للرقابة الإدارية مفاهيم متعددة ومتنوعة تختلف في معظمها من حيث درجة التفاصيل، وتتفق في غالبيتها من حيث المحتوى. فمهما اختلفت وتعددت التعريفات للرقابة الإدارية فإنها تكاد تجمع بأن الرقابة الإدارية هي عملية قياس النتائج الفعلية.. مقارنة النتائج الفعلية بأهداف الخطة (أو النتائج المتوقعة).. وتشخيص وتحليل سبب انحرافات الواقع بالمطلوب، وإجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة إلى المسار المخطط له وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.

تعريف الرقابة: هي قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكيد من أن أهداف المشروع والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت.

أنواع الرقابة:

١- حسب موقع الرقابة:

١. رقابة داخلية.

٢. رقابة خارجية.

٢- حسب توقيت الرقابة:

١. رقابة سابقة.

٢. رقابة لاحقة.

أ/ الرقابة الداخلية والخارجية:

١/ الرقابة الداخلية:

وتسمي هذه الرقابة أيضاً بالرقابة الذاتية، وهي الدعامة الرئيسية لكل أعمال الرقابة- لأنها تعني قيام وحدات الإدارة نفسها بالرقابة على أنشطتها وأدائها وأي رقيب خارجي لابد أن يعجز عن تقصي كل نواحي القصور وأن يكشف عن أسبابها ما لم تكن وحدات الإدارة نفسها منظمة بالشكل الذي يمكنها من ذلك.

لذا فالاهتمام بالرقابة يجب أن يبدأ بالجهاز الحكومي ذاته، وأن يستهدف تمكين الأجهزة الإدارية من ممارسة الرقابة الذاتية والتعود عليها، وفضلاً عن ذلك فالرقابة الذاتية ميزة هامة، تتمثل في تمكين الأجهزة الإدارية أولاً بأول من تلافي أسباب القصور والتغلب على نواحي الضعف، فالهدف من الرقابة ليس المسألة والعقاب فحسب وإنما التصحيح والتقويم، وهذا ما يجب أن يبدأ ويتم داخل الأجهزة الحكومية ذاتها.

٢/ الرقابة الخارجية:

تمارس الرقابة الخارجية في المملكة العربية السعودية هيئات وأجهزة رقابية متخصصة تتبع مستوي الإدارة العليا (مجلس الوزراء) وعادة تعطي هذه الأجهزة الرقابية الضمانات التي تمكنها من أداء وظيفتها، وتتمتع بدرجة عالية من الاستقلال المالي والإداري وأيضاً فإن العاملين بها يعطون حصانات معينة وصلاحيات كبيرة تمكنهم من الحصول على البيانات والمعلومات التي تكفل قيامهم بمهامهم الرقابية.

وتمارس هذه الأجهزة المتخصصة رقابتها في المجالات المحددة التي تمثل اختصاصها الرقابي في جميع الأجهزة والوحدات الحكومية والمنظمات الخاصة التي تخضع لرقابتها. وفي

الحالات التي يكون البناء التنظيمي للحكومة متشعباً وكبيراً، فقد تنظم الأجهزة الرقابية أعمالها، بحيث يحتوى الجهاز على الرقابي على وحداة أو شعب يختص كل منها بمراقبة أعمال وزارة معينة، أو مصالح حكومية من نوع معين، ومثل هذا التقسيم يساعد الجهاز الرقابي المركزي في عملية الرقابة، إذا يمكن من تكوين خبرات متخصصة على درجة عالية من المعرفة بظروف ومشكلات العمل الخاصة بكل نوع من أنواع الأجهزة الحكومية والمنظمات الخاصة، مثل أن ينظم العمل في ديوان المراقبة العامة بالمملكة على أساس تكوني شعب أو أقسام متخصصة في المنشآت الزراعية أو الصناعية أو التجارية أو الخدمية.

ب/ الرقابة السابقة واللاحقة:

١/ الرقابة السابقة:

تخضع الرقابة السابقة نشاطات الإدارة وقراراتها وسلوك موظفيها، لمراجعة وتقويم بعض الأجهزة المتخصصة سواء داخل المنظمة أو خارجها، ويطلق البعض على هذا النوع من الرقابة المانعة أو الوقائية.

وتهدف الرقابة السابقة إلى ضمان حسن الأداء والتأكد من الالتزامات بنصوص الأنظمة والتعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات كما تهدف إلى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة وفعالة. وقد يتجه البعض إلى قصر الرقابة السابقة على مراقبة الخطة أي مراقبة إعداد الخطط وتجهيزها قبل البدء في التنفيذ، ولكنه حتى أثناء التنفيذ يظل مجال الرقابة السابقة وارداً بل ومرغوباً، مثل ما يتطلبه النقل من بند إلى بند آخر داخل نفس الباب بالميزانية العامة من موافقة الوزير المختص، أو ضرورة موافقة وزير المالية والاقتصاد الوطني قبل نقل الاعتمادات من باب إلى باب أخر بالميزانية، وقد تكون الرقابة السابقة على هذا التصرف قاصرة على إقراره وإجازته وقد تمتد إلى أكثر من ذلك فتشمل فحص مستندات وتقويم معلومات بل والقيام بدراسات من قبل جهة الرقابة للتأكد من سلامة التصرف المطلوب أجازته وإقراره.

ويتضح من ذلك أن هذا النوع من الرقابة يتضمن تقييداً من قبل الجهة الرقابية لحرية تصرف جهة التنفيذ، ويعني هذا تدخل مباشراً في سلطاتها بما يهدف إلى تحقيق الصالح العام للمجتمع.

ورغم الفوائد العديدة للرقابة السابقة المانعة لوقوع الأخطاء فإنها كثيراً ما تؤدي إلى تأخير الإنجاز بسبب الإجراءات الرقابية الاحتياطية التي تفرضها، وتعدد الجهات التي تمارس التدقيق والفحص وإعادة النظر، ويؤدى هذا في الغالب إلى ضياع الوقت وزيادة في التكاليف وإرهاق للمراجعين. إضافة إلى ذلك فإن الإفراط فيها غالباً ما يشعر الموظفين بعدم ثقة الإدارة بهم أو يؤدي إلى إضعاف روح الخلق والإبداع لديهم، لهذا تظهر أهمية المتابعة اللاحقة كمتمم للرقابة السابقة.

٢/ الرقابة اللاحقة:

في هذا النوع من الرقابة، يتم تقويم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة العامة التنفيذية بعد حدوثها فعلاً فهي تعني بتقويم الأداء بعد أن يكون هذا الأداء قد وقع بالفعل مما يجعلها ذات طابع تقويمي أو تصحيحي.

وفي ظل الرقابة اللاحقة تمارس وحدات الإدارة العامة صلاحياتها وسلطتها في التصرف قبل التنفيذ وخلاله، فهي وإن استرشدت بالمعايير والأهداف الموضوعة، واستعدت للتقويم الذي سيرد على أدائها بعد انتهائه، إلا أن صلاحيات التصرف تظل بيدها لا بيد الجهات الرقابية كما يلاحظ بالنسبة للرقابة السابقة.

خطوات الرقابة:تتطلب وظيفة الرقابة القيام بثلاث خطوات أساسية وهي: وضع المعايير، قياس الأداء، وتصحيح الانحرافات. وهذه الخطوات يمكن استخدامها في أي مجال من مجالات الرقابة مثل الرقابة على الأموال، الإجراءات، الروح المعنوية، وجودة المنتجات، الخ...

أولاً: وضع المعايير:من المنطقي أن أول خطوة في عملية الرقابة هي وضع الخطط. لأن الخطط تختلف في درجة تفاصيلها وتعقيدها، ونظراً لأن المديرين لا يستطيعون ملاحظة

كل شيء فإنه يجب أن توضع معايير. والمعيار هو نموذج أو مستوي الأداء المرغوب تحقيقه. وقد يعبر عن المعايير بمصطلحات مثل جودة المنتج، الأرباح المكتسبة، المصاريف المستحقة، معدل الإنتاج المرفوض، عدد شكاوي العملاء، ونسبة الغياب، والمعايير هي الأهداف المطلوب تحقيقها من الأداء. ويمكن تقسيم معايير الأداء إلى نوعين: معايير كمية ومعايير نوعية.

١/ المعايير الكمية: Quantitative

وهي المعايير التي يمكن التعبير عنها في صورة رقمية مثل النقود، الوقت، النسب، الأوزان، والمسافة، وغيرها. وتتميز المعايير الكمية بأنها محددة بصورة مقبولة، ويمكن قياسها وفهمها بسهولة.

٢/ المعايير النوعية: Quantitative Standards

من الواضح أنه يصعب قياس كل أنشطة المشروع بصورة كمية فليست كل المعايير يمكن التعبير عنها بالوقت، هي معايير شخصية. ومثال ذلك يتوقع من كل العاملين أن يكنوا الولاء للمشروع، أن يعتبروا أنفسهم أعضاء في فريق يعمل بتعاون وفعالية، وأن يظهروا بمظهر نظيف. وفي كل التعاملات مع المستهلك، يجب على الموظفين أن يظهروا مشاعر إيجابية نحوه ويعملوا على إخفاء مشاعر العداء. وكل هذه المعايير شخصية يختلف تقييمها في شخص إلى آخر فقد يقوم مديرون بالتقييم، ويتضح أن لهم آراء مختلفة حلو خصائص الولاء، التعاون، المظهر النظيف، أو المشاعر الإيجابية، مما ينتج عنه نتائج تقييم مختلفة، وبالتالي يصعب تطبيقها. ومن الأنشطة التي يصعب وضع معايير كمية لها نشاط إدارة البحوث. فإذا فرضنا أن شركتين قد قررتا أن تدخل في مجال انتاج الحلوي. ترى إدارة الشركة (أ) أن هدفها هو تسويق الحلوى للشريحة التسويقية من المستهلكين التي تتصف بالدخل المتوسط، وعدم التركيز على قيمة الحلوى الغذائية، أو مدى تأثيرها على الصحة، والاهتمام بالسعر. فقد تضع إدارة الشركة في هذه الحالة مستوي متوسطاً أو منخفضاً من الجودة.

أما الشركة (ب) فهي تختار الشريحة التسويقية التي يتصف فيها المستهلكون بالتميز والتفضيل لأطعمة معينة بالتركيز على القيمة الغذائية وعدم الاهتمام النسبي بالسعر فمن المحتمل أن تقرر الإدارة في هذه الشريحة أن جودة الحلوى يجب أن تكون عالية أو عالية جداً. وفي كل من الشركتين فإن المعيار الكلي للمنتج يحدد الإرشادات للمعايير الأخرى في أمور مثل مكونات المنتج، العمليات الإنتاجية، أو عمليات التوزيع.

ثانياً: قياس الأداء:

والخطوة الثانية من خطوات الرقابة هي قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المعياري- فمعيار الآداء الذي تم وضعه في الخطوة الأولي لا يخدم أي غرض إلا إذا قورن بالآداء الفعلي. فإذا وضع معيار لتكلفة الوحدة ومقداره ١٠ ريال. فهذا المعيار لا قيمة له إذا لم يتم قياس التكلفة الفعلية للوحدة بعد الإنتاج. فإذا فرضنا أن التكلفة الفعلية ١٢ ريال، فبمقارنة التكلفة المعيارية مع التكلفة الفعلية نجد أنحرافاً قدرة +٢ ريال. وهذا بدوره يتطلب إجراءاً تصحيحياً (الخطوة الثالثة في الرقابة) فقياس الأداء يساعد المدير على اكتشاف الانحراف إذا وجد.

ومن الناحية المثالية، يجب أن توضع المعايير لكل أنشطة المشروع. وإن كل نشاط يجب قياسه ومقارنته بالمعيار الموضوع. ومع ذلك فمن الناحية العملية، فإنه يستحيل اقتصادياً أن نقيس أداء كل شيء في المشروع وإلا كانت تكاليف الرقابة أكبر بكثير من الفوائد التي تعود على المشروع منها. ومن أمثلة الرقابة الإستراتيجية: الدخل، التكاليف، المخزون، جودة المنتج، الغياب، والأمن.

ثالثاً: اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

وهي الخطوة الثالثة من خطوات الرقابة بعد وضع معايير الأداء وقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المعياري. فإذا تبين من المقارنة وجود انحراف ما فيجب تحليله واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. ويلاحظ أن جزءاً كبيراً من وظيفة المدير تقوم على محاولته تصحيح ما يظهر من أخطاء في العمل.

وقد يتكلف تصحيح الأخطاء اتخاذ إجراءات بسيطة مثل ضبط آلة أو إعطاء تعليمات للعاملين عن كيفية أداء العمل بطريقة صحيحة. وقد يتضمن تصحيح الانحرافات اتخاذ إجراءات في غاية التعقيد مثل محاولة تحويل المشروع الخاسر إلى مشروع يحقق أرباحاً. من السهل اكتشاف أن رقم المبيعات الفعلي أقل من التقديري (المعياري)، أو أن التكاليف تزيد عن ما هو مقرر في الميزانية، ولكن تصحيح هذه الانحرافات غالباً ما يكون في غاية الصعوبة.

ومن المفروض أن الخطط تتضمن الإجراءات التصحيحية. فالقاعدة وهي أبسط أنواع الخطط يمكن أن تكتب لتشمل الإجراء التصحيحي في حالة الانحراف عن القاعدة. فقد تضع الإدارة قاعدة تقرر أنه يجب تفتيش الحقائب التي يحملها العاملون قبل مغادرة المصنع. وسوف يترتب على عدم السماح بالتفتيش مصادرة الحقيبة لتفتيشها وإنهاء خدمة العمل. وهذه القاعدة تتضمن إجراءً تصحيحياً في حالة مخالفة القاعدة وهو المصادرة وفصل العامل. والسياسات- وهي شكل أخر من الخطط- قد تتضمن أيضاً إجراءات تصحيحية فمثلاً قد تقرر السياسة الآتي "عندما يتجاوز العملي تسعين يوماً في سداد مديونياته، لا يسمح له بأي ائتمان إضافي حتى يتم مراجعة ملفه". وفي هذه الحالة فإن جزءاً من الإجراء التصحيحي مكتوب في السياسة (عدم السماح بائتمان إضافي) وجزء أخر يترك لتقدير الإدارة (مراجعة الملف). وبالرغم من ملاءمة وبساطة كتابه الإجراءات التصحيحية أثناء إعداد الخطط فإنها يجب أن لا توضع بطريقة تحكمية بحيث يراعي دائماً دراسة الخبرة السابقة، والنتائج المحتملة لها. وغالباً ما تكتب الإجراءات التصحيحية في صلب الخطط بالنسبة للموقف الروتينية المتوقع حدوثها مثل الغياب، تعطل الآلة، والأداء غير المرضي للعامل.

خصائص الرقابة الإيجابية الفعالة:

من أهم الخصائص التي تميز الرقابة الجيدة (الإيجابية) ما يلي:

١- الرقابة المستمرة التي تعمل على سرعة اكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها وإبلاغ الجهة المسئولة في الوقت المناسب بما يمكن الأخيرة من تصحيح مسار لتنفيذ لمنع وقوع الخطأ مستقبلاً.

٢- الرقابة الاقتصادية الفعالة، فالمدير الذي يبذل جهداً كبيراً في اكتشافه سبب خطأ بسيط بما قد يعطل من العمل ويزيد من التكلفة بشكل كبير لا يقوم حقيقة برقابة فعالة وإنما يضفي على العملية الرقابية تعقيداً تصبح معه غير اقتصادية حيث تزيد تكلفة القيام بها عن عائدها في صورة منع أو تقليل حدوث أخطاء لها تكلفة معينة.

٣- الرقابة التي تتوقع حدوث الأخطاء وتعمل على اتخاذ الاحتياطات اللازمة لتجنب حدوثها، ويمكن الاستفادة من اتجاهات نتائج التنفيذ الماضية والحالية في التوقع، وحتى وإن افتقر هذا التوقع للدقة الكاملة فهو أفضل من عدم التوقع على الإطلاق. وكثير من الأساليب الرياضية متاحة اليوم ويمكن استخدامها في توقع الأخطاء.

٤- الرقابة التي تميز بين الأخطاء، وتركز على معرفة أسباب الأخطاء المعنوية أو الجسيمة غير المقبولة وكيفية معالجتها.

٥- الرقابة المرنة، فالمعايير المستخدمة في الرقابة يجب أن تتميز بالمرونة الكافية، بحيث تتغير إذا تغيرت ظروف التنفيذ بشكل لم يكن متوقعاً عند التخطيط ووضع هذه المعايير.

الفصل التاسع

التوجيه

التوجيه وظيفة مركبة تنطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية في كل من الفترة الطويلة والقصيرة الأجل. وهي أحدى الوظائف كما أنها الأساسية للمدير، وهي من الوظائف الصعبة، ويرجع ذلك إلى المدير يتعامل مع قوي أن كانت مركبة لا يعرف عنها إلا القليل كما لا يمكنه السيطرة على الكثير منها.

وظيفة التوجيه معقدة:

- نجده يتعامل مع الناس، ولكن ليس بالكامل على أساس موضوعي.
- هذا لأنه هو نفسه إنسان ومن ثم فكثيراً ما يصبح طرفاً في المشكلة.
- وهو في اتصال مستمر مع الناس، أفراداً وجماعات، وسرعان ما يكتشف أن الأشخاص لا يقتصر اهتمامهم على أهداف المنشأة ولكن لهم أهدافهم الشخصية ومن ثم لكي يوجه الجهود الإنسانية نحو أهداف المنظمة سرعان ما يجد نفسه مضطراً للتفكير في النواحي المتعلقة بأمور مثل الاتصال، الدافعية والقيادية.

علاقة المدير بمرؤوسيه: بالرغم من أن المدير هو جزء من الجماعة إلا أنه من الأنسب للكثير من الأسباب أن ننظر إليه منفصلاً ومستقبلاً عن مرؤوسه. فالموارد لتحقيق أهداف المنشأة تعهد إليه. ويجب عليه أن يضعها كوحدة متكاملة. وتعتبر هذه العملية سهلة عندما نأتي إلى رأس المال والمباني والأرض ولكنها صعبة عندما نأتي إلى الأشخاص، لأنهم يتطلبون إشرافاً ماهراً. ومن الملائم التفكير في المدير مستقلاً عن الجماعة بسبب كونه قائداً لها. ومن ثم فهو الشخص الذي يقنع الجماعة بعمل ما يرغبه أكثر منه مجرد عضو الجماعة. أن الموظفين ينظرون لمديرهم كشخص منفصل وذلك لاسباب أخرى ويعرف عن أهداف الشركة وسياساتها وبرامجها الجديدة والمتغيرات المتوقعة. أكثر بكثير مما يعرفوه وأنه يتمتع بالحكم الأفضل نظراً لخبرته المتنوعة.

ومن الناحية الأخرى فإن نقاط ضعفه ينبغي أن تكون مقبولة اجتماعياً وإلا فقد المدير احترام مرؤوسيه. فالصورة التي يرسمها المرؤوسون في خيالهم بخصوص رئيسهم وكيف ينبغي أن يكون عادة ما تكون مختلفة عما يلاحظونه بالفعل.

والرئيس دائماً يكون منفصلاً عن الجماعة من ناحية كونه الشخص الذي يقيم مرؤوسيه ويحكم عليهم فهو الذي يقرر الترقيات والتنقلات والعلاوات.

مبدءان هامان: في مبادئ التوجيه:

هناك مبدءان لهما أهميتهما البالغة في مجال التوجيه وهما:

- **تجانس الأهداف**: ويتعلق هذا المبدأ بغرض التوجيه.
- **وحدة الرئاسة**: ويتعلق هذا المبدأ بعملية التوجيه.

مبدأ تجانس الأهداف: يقال أن فاعلية التوجيه تتوقف على مدى تجانس الأهداف، تجانس أهداف الفرد في النشاط التعاوني مع أهداف الجماعة... فمن المفروض أن الأفراد الذين يعملون في المنشأة تكون لهم أهدافهم الخاصة التي يعملون على تحقيقها... إلا أن هذه الأهداف تختلف من فرد لأخر فإنها تختلف أيضاً عن أهداف المنشأة ولكننا نعرف جيداً أنه من المهم جداً تحقيق أهداف المنشأة لأن هذا هو السبب الوحيد لوجود النشاط المنظم وبالتالي يجب أن يكون هناك تكامل وتجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المنشأة.

مبدأ وحدة الرئاسة: وينص هذا المبدأ على أنه ينبغي ألا يكون الفرد مرؤوساً لأكثر من رئيس واحد منعاً للاحتكاك وضماناً للإحساس بالمسؤولية الشخصية عن النتائج ويعتبر هذا المبدأ أيضاً من مبادئ التنظيم. ويتجاوب الأشخاص أفضل تجاوب عندما يوجهون بواسطة رئيس واحد ويعمل مثل هذا التوجيه على تجنب تقسيم الولاء.

مشكلات الأولوية والأوامر المتنازعة:

إن سيادة مبدأ وحدة الرئاسة من شأنه أن يكون المرؤوسين في مركز يسمح لهم بإعطاء كل اهتمام لما يتطلبه رئيسه.

حقاً في بعض الأحيان قد يكون من مصلحة المنظمة استخدام السلطة الوظيفية على البعض المعين من الأنشطة التي يتولاها مرؤوسون يتبعون مديراً تنفيذياً آخر لكن بسبب ذلك ارتباكاً لكل من المديرين والمرؤوسين، فيتعين الاختصار في استخدامها على الحالات حيث تكون المزايا أكثر بكثير من العيوب.

توفير المعلومات الضرورية:

يرتبط التوجيه بالمعلومات، كلما زادت معرفته زادت فاعلية التوجيه فما هي المعلومات الضرورية للأداء الجيد؟ ومن الذي سيقوم بنقلها وكيف؟المعلومات العامة والخاصة وهي المتعلقة بطبيعة المنشأة وتاريخها والمتعلقة بتفاصيل التوظيف مثل المواهي وسلطات العمل ومواعيده والمزايا العينية التي سوف يتمتع بها المرؤوس لكن هناك المزيد من المعلومات التي ينبغي أن يقدمها الرئيس المباشر للموظف الجديد.

المعلومات الضرورية عن العمل:

- عمل الموظف وعلاقته بالأنشطة يجب شرحها بالتفصيل.
- وصف العمل نفسه ونطاقه وغرضه وعلاقته بالأنشطة الأخرى.
- غرضه والسلطة المفوضة له ويجب وصف ذلك وصفاً دقيقاً وواضحاً.
- إعلام المرؤوس بالطريقة التي تستخدم في تقييم أدائه وعمله.
- يكون من المفيد استخدام الخريطة التنظيمية لتوضيح العلاقات التنظيمية ولإظهار كيفية تنظيم الأنشطة ومدى ارتباط بعضها بالآخر.
- يجب تقديمه شخصياً المعلومات إلى المديرين الذين يتعامل معهم بحيث يمكن أن تتدفق بسهولة.
- معرفة كيفية تنفيذ الأعمال وكيفية استخدام الخدمات المساعدة والخدمات المتاحة أين هي؟ وماذا يمكن أن تعمل له؟ ما هي الإجراءات التي ينبغي تتبعها عند طلبه هذه الخدمات.

إصدار الأوامر:(وسيلة مهمة للتوجيه) تعلب الأوامر دوراً هاماً عند توجيه المرؤوسين.

الأمر: هو الذي يحرك النشاط أو يعدله أو يوقفه ويجب على المديرين أن يتفهموا جيداً معني الأمر.

في المنظمة الإدارية يبدأ الحق في الرئاسة من عقد قانوني ينطوي على الخدمات الشخصية للمرؤوسين ويمتلك الرئيس وحدة هذا الحق، يعين المرؤوس للقيام بأداء واجبات معينة مقابل أجر، ويقوم الرئيس بإصدار الأوامر وعلى المرؤوس إطاعتها.. الأمر بعض الفهم للنواحي الرئيسية للسلوك الإنساني. ومهمة المدير في النهائية هي التأثير في سلوك العاملين في اتجاه هدف معين،،،،،،

ويمكن تعريف السلوك الإنساني بأنه الاستجابة الكلية لقوي دافعة متنوعة.. أو بمعني أخر أن كل السلوك الإنساني الرشيد له مسبباته، فالفرد يسلك بشكل أو بآخر نتيجة استجابته لقوى لها القدرة على دفعه نحو شكل معين من الفعل.

فالقوى الدافعة تؤدي إلى طريقه ما للسلوك ويجب توجيه هذا السلوك نحو غاية معينه، أي يكون هناك سبب للاستجابة إلى القوة الدافعة وأن هذا السبب لا يمكن ألا يكون غير إشباع تلك القوة التي دفعت ابتداء السلوك.

الدافعية: هي استثارة السلوك أو النشاط وضبطه وتوجيهه في غاية معينة ويقصد به استخدام المحفزات السلوكية المختلفة لإثارة رغبة في العمل على الوجه المرجو.

الدوافع: هي القوة المحركة الناشئة من داخل الفرد والتي تدفعه لتحقيق حاجة ما، مما يسبب توتراً نفسياً معيناً لدي الفرد. الدوافع تعبر عن الحاجات الفسيولوجية والمعنوية كالحاجة إلى الطعام والأمن بحيث أننا تبدو كمحركات باطنه تتصل جذورها بأعماق الحاجات الفسيولوجية فالميل إلى الطعام مرتبط بالحاجة إلى إشباع الجوع.

الفصل العاشر

القيادة الإدارية

مفهوم القيادة الإدارية:

القيادة هي عملية بفعالية مستمرة (Dynamic) وتعبر عن علاقة شخص بآخر (Man – to – Man Relationship) وهي علاقة بين الرئيس والمرؤوس فهي وسيلة التوجيه.

القيادة هي قدرة المدير على إغراء تابعيه للعمل بثقة وحماس، والثقة لم تعكس الخبرة والقدرة على تحقيق الهدف والحماسة يعكس الإخلاص والتركيز في أداء العمل.

أي أنها نشط ومسألة تتعلق بالشخصية وضرب المثل.

أما ديموك Dimock فيعرف القيادة: (هي التأثير والإغراء أكثر منها السلطة عليهم).

وكما عرفت القيادة بأنها: (قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة).

كما عرفها Harold & Heinz: (القيادة هي عملية التأثير على الأفراد حتى يتمكنوا من المساهمة في تحقيق أهداف التنظيم والجماعة).

ويقول فردريك تايلور (Fredrick Taylor) في كتابه إدارة الورشة: (هي فن الإدارة هي المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال عمله ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها).

كما يعرفها ديوفول ديموك (Dimock): (هي معرفة أين ذاهب والمصاعب التي يجب أن تتجنبها والعوامل التي يجب أن تتعامل معها وكيف تتصرف بقيادة باخرتك بمعاملة ملاحيك بكفاءة وبدون ضياع أثناء عملية الوصول إلي هناك).

ويقول سسك (Sisk): (الإدارة هي تنسيق جميع الموارد من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على جميع أفراد المنظمة واستخدام جميع الموارد الأخرى للمنظمة للتحقيق الأهداف المحددة)

القيادة هي جعل الناس يعملون بأقصى طاقاتهم:

بهذه التعريفات لا يهم إذا ما كنت تقود شركة أم مؤسسة أم وحدة عسكرية أم مجرد مجموعة من الأصدقاء في ناد: (فالقيادة هي فن التأثير على الآخرين لبذل أقصى ما في وسعهم لتنفيذ أي مهمة أو هدف أو مشروع).

نلاحظ أن هذا التعريف لا يذكر شيئاً عن الإدارة، فالقيادة شيء والإدارة شيء آخر، فهل تستطيع دائماً أن تجعل الناس يعملون بأقصى طاقاتهم؟

من خلال القيادة تستطيع ولكن لجعلهم يعملون بأقصى طاقتهم لابد من استمالة العقل أولاً.

القادة يصنعون لا يولدون:

نسمع أقوال كثيرة بأن القادة يولدون بصفات خاصة تخلق منهم قادة هذا الكلام هراء، فيقينا أن الناس يولدون بسمات معينة تمكنهم من التمييز في أشاء معينة ولكن معرفة أي قدرات تمتلكها وتطورها يفوق كثيراً في أهمية أي قدرات توليد بها.

(القيادة تعني الرؤية، والتشجيع، والحماس، والحب، والثقة، والحيوية، والعاطفة، والاستحواذ، والتناغم، والاتساق، واستخدام الرموز، ومنح الانتباه، وصنع الأبطال في كل المستويات، والتدريب، والتجول بفاعلية، والعديد من الأشياء الأخرى، ويجب أن تتواجد الإدارة في كل مستويات الشركة أو المؤسسة).

(القيادة هي عملية التأثير في أنشطة مجموعة منظمة من الناس وفي جهودها فيما يتعلق بوضع الأهداف وتحقيقها).

(القيادة الفعالة ليست هي إلقاء الخطب أو الفوز بحب الآخرين، القيادة هي النتائج وليست السمات).

سبع حقائق لا بمد من معرفتها قبل أن تبدأ القيادة:

▪ بإمكان شخص واحد أن تكون ذلك الشخص بأن تصبح قائداً.

▪ أحدى الحقائق المذهلة تقول أن معظم الناس لا ينالون النجاح إلا من خلال مساعدة الآخرين ويمكنك الحصول على هذه المساعدة من خلال ممارسة القيادة.

▪ لست بحاجة لأن تكون مديراً كي تكون قائداً، ولا ان تنتظر الترقية بل يمكنك أن تصبح قائداً فوراً.

▪ إذا ما تعلمت العناصر الأساسية لنموذج المعركة القيادي، فسوف تستطيع القيادة في كل المواقف الأخرى ذلك أن المعركة هي أكبر تحد للقيادة في المخاطر، والشك، وقسوة الحياة، والعقاب على الفشل والنجاح.

▪ جوهر القيادة شيء بسيط إلا وهو إثارة همم الأفراد لبذل أقصى ما في وسعهم لتحقيق الأهداف التي تحددها.

▪ القادة يصنعون لا يولدون، وإذا ما كنت تريد أن تكون قائداً فلتتعلم كيفية، فقد تكني الطريقة التي تعلمت بها المهارات الأخرى.

▪ القيادة الجيدة لا تعتمد على الرواتب الكبيرة ولا على ظروف العمل السارة، فقدرتك على حفز الناس لبذل أقصى ما لديهم مستقلة عن هذه العوامل.

القيادة الإدارة الفعالة:

أصبح مصطلح التحويلي والإجرائي ١٩٩٥ Bass ١٩٩٨ Burns أساس لدراسة القيادة واستخدام في الغالب للتميز بين الإدارة والقيادة، وقد ظهر مصطلح الإدارة القيادية الفعالة على يد Burns ١٩٧٨ في كتابه القيادة وذلك للتميز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع ومرؤوسيهم من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج.

ويعتقد Tichy and Devanna ١٩٩٥ أن الإدارة القيادة الفعالة تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية، وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، إيجاد رؤية جديدة، وجعل

القيادة الجاذبية والقيادة ذات رؤية أوضح إن أغلبية النماذج تشاك بوجه عام على أهمية إيضاح الرؤية، الإسراع في قبول الأهداف الجماعية، تقديم الدعم الفردي، وأن القائد الفعال لا يسعى لتغيير القيم الأساسية واتجاهات التابعين بالتالي يكون لديهم الاستعداد لأداء مستويات عالية تفوق المستويات التي حددتها المنظمة.

أهمية القيادة:

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام: (إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم) رواه أبو داؤود، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسي فأهمية القيادة تكمن في:

١. أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

٢. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.

٣. تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.

٤. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلاقات والترجيح بين الآراء.

٥. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القادة قدوة لهم.

٦. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

٧. تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

قوة القيادة: للقيادة قوة غير عادية، فهي تمثل الحد الفاصل بين النجاح والفشل في أي شيء تفعله، لنفسك أو لأي مجموعة تنتمي إليها، كن قائداً قبل ترقيتك لمنصب القائد فإذا ما أردت الحصول على الترقية فلابد أن تكون قائداً قوياً أولاً، فقد وجد توم بيترز بحثاً عن التميز فكل الشركات المتميزة كان بها قادة أقوياء لذا فأنت لست بحاجة لانتظار الترقية لتكون قائداً.

ولست بحاجة أيضاً لأن تعمل في مؤسسة كي تكون قائداً قوياً، فيمكنك إنشاء مؤسستك الخاصة، فقد قام جيمي كالانو وجيف سالزمان بإنشاء شركة باسم كارير تراكس سيمينارز عقب تخرجها مباشرة وفي غضون بضع سنوات وجد نقس الشابين على رأس واحد من كبرى شركات عقد المنتديات في البلاد وقد حققا هذا من خلال تقديم منتج جيد بسعر أقل من منافسيهم.

ولا يتحدث كل من كالان وسالزمان في هذه المنتديات على الإطلاق بل الذين يتحدثون هم أفراد لديهم سنوات من الخبرة، وكثير منهم يحمل درجات علمية متقدمة في مجالاتهم المعنية، ولا يلزم لجيمي كالانو وجيمس سالزمان أن يكونا من الخبراء فهما القائدان، ومن خلال قيادتهما ساعدهما الطاقم على النجاح.

والقادة المتميزون يستقطبون الآخرين الذي يسعدون لمساعدتهم على تحقيق النجاح، إن الأمر أسهل مما تظن أن تصبح قائداً جيداً، فبإمكانك أن تصبح قائداً جيداً أو عظيماً من خلال الآخرين الذين يريدون إتباعك ومساعدتك، فهم سوف يساعدونك على تحقيق أهدافك لأنك سوف تساعدهم على تحقيق أهدافهم.

للقيادة أنواع:القيادة الإدارية نوعان:

القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي الأنظمة واللوائح) التي تنظم أعمال المنشأة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسئولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

القيادة غير الرسمية:

وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة، إلا أن مواهبه القيادية وقوة الشخصية بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً.

وبوجه عام، فإنه لا غنى عن هذين النوعين من القيادة في المنشاة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية يتعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنشأة وقلما تجتمعان في شخص واحد.

أنواع القيادة:

من الأدوار التي يقوم بها القائد المعلم، القائد مستشاراً، القائد قاضياً، القائد متحدثاً باسم.

القائد المعلم: Educator

يجب على جميع المديرين أن ينجزوا دور القيادة التعليمي ويؤدي المديرون من الدور يتعلم المرؤوسين مهارات الوظيفية، وكذلك السلوك المقبول والقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة.

القائد مستشاراً: Counselor

إن الدور القيادي الثاني الذي يلعبه المدير هو المستشار، ويتضمن هذه الدور قيام المدير من الإصغاء وتقديم النصيحة، ومنع حدوث المشكلات بين المرؤوسين أنها يعني تقديم المساعدة في تحديد المشكلة الرئيسية، والبحث عن الحلول الممكنة.

القائد قاضياً: Judge

يشمل دور القائد كقاضي تقييم أداء المرؤوسين وتنفيذ القوانين والأنظمة والإجراءات والسياسات وتسوية النزاعات، وإقامة العدل تقسيم الأداء يتطلب من المدير معرفة المعايير المستخدمة في قياس المخرج.

القائد متحدثاً باسم: Spokesperson

يعمل القائد ناطقين باسم المرؤوسين عندما يقومون بنقل اقتراحاتهم، واهتماماتهم، ووجهات نظرهم إلي المسئولين الأعلى، أي القيام بتمثيل وجهة نظر المرؤوس للجهات العليا في الإدارة.

هنالك أنواع أخرى للقيادة:

القيادة الأوتوقراطية – القيادة الديمقراطية – القيادة الانتهازية – القيادة الترسلية.

سمات ومهارات القائد الفعال:

سمات القائد الفعال:

يقول (Donald H.Weiss) في كتابه كيف تصبح قائداً ناجحاً (قد يملك البعض قوة المركز ولكنهم لا يتمتعون بقوة الشخصية والعكس).

إن توافر السمات القيادية في القائد مؤشر لحصوله على ولاء والتزام العاملين، فلا بد من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، قد يعيّن شخص ما في منصب، ولكنه لا يستطيع أن يقود نفسه فضلاً عن قيادة الآخرين.

إن فاعلية القائد تنبع من خلال السلطة المعطاة له والصلاحيات الخاصة للمنصب الذي يشغله، ومن الأهمية بمكان أن يمتلك القائد سمات قيادية، ولا شك أن قبول المرؤوسين ورضاهم عن قائدهم نابع من امتلاكه للسمات والمهارات القيادية، فهي السر في فاعلية القيادة، إذن فما هي السمات والمهارات القيادية التي يجب أن يتحلى به القائد الفعال حتى يكسب ولاء مرؤوسيه؛ لأنه عند عدم وجود الولاء لن يكون هناك التزام، وعندما لا يكون هناك التزام ستفقد الفاعلية وتقل الإنتاجية.

ويمكن تقسيم هذه السمات إلى:

- **سمات جبلية (فطرية) ذاتية:** مثل الصدق، الثقة، الصبر، الاستقامة، التواضع، الحلم، الكرم، الذكاء، الشجاعة، الوفاء، التفاؤل، الحزم...
- **سمات جبلية جماعية:** مثل الشورى، مساعدة الآخرين، العدل، الرفق، العفو، اللطف، قبول النصيحة...

هذه السمات تصبغ شخصية القائد الفعال، ولا يلزم الأمر أن تتوافر كل هذه السمات في القائد الفعال، ولكن كلما زاد توافر هذه السمات زادت فاعلية القائد الفعال، والعكس صحيح.

مهارات القائد الفعال:

هذه المهارات يمكن اكتسابها وإتقانها عن طريق التدريب والتطوير والممارسة، والتعلم والاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين، ويمكن تقسيم هذه المهارات إلى:

- **مهارات فكرية (عقلية)**: مثل التفكير، النظرة الشاملة للأمور، ترتيب الأولويات، وضع الخطط والاستراتيجيات.
- **مهارات اتصال**: مثل إجادة فنون الحوار والإنصات والاستماع والنقد والتشجيع، إتقان لغة العين واليد والجسم مع الآخرين.
- **مهارات فنية**: مثل القدرة على التنظيم، صناعة واتخاذ القرارات، القدرة على إيجاد حلول ومخرج للأزمات والمشكلات وتجاوز العقبات.

نمطية إدارة القائد الفعال

تنطلق إدارة القائد من إدارة نفسه أولاً ثم إدارته للآخرين، فالإدارة الذاتية تشكل الأساس الذي ينطلق منه القائد الفعال لكي يكون مؤثراً ودافعاً ومحفزاً الآخرين للعمل.

الفعالية الشخصية (إدارة الذات): Personal Effectiveness

النظرة الإيجابية: Positive Attitude In Life

يمتلك القائد الفعال نظرة إيجابية للحياة ملؤها التفاؤل والسرور والتبسم حتى في الأزمات فهو ذو عزيمة صادقة وثقة نفس عالية كالجبل الراسي، أموره بين البطء والسرعة وبين اللين والقوة، لذا نجد أنه منشغل دائماً في كيفية التأثير في الآخرين لكي ينجزوا أعمالهم على أكمل وجه، ونجد أنه لا يشغل نفسه بنقاط الضعف لدى الآخرين؛ فهو ينتقد الخطأ لا مرتكب الخطأ.

الرؤيا (الحلم والطموح) المستقبلية: Vision

يمتلك القائد الفعال رؤية مستقبلية واضحة ليس له فقط بل حتى لمن حوله من العاملين، هذه الرؤية يجب أن تكون متوازنة بين الباقي والفاني، وبعد ذلك يقوم القائد الفعال بتحديد رؤيته بدقة وعناية، ويشحذ الهمم للوصول إلى الرؤية، كما أن على القائد الفعال

مهمة صعبة وهي تمرير هذه الرؤية إلى العاملين، يقول (Brain Tracy) " طوِّر رؤية واضحة لمؤسستك وأين تود أن تكون بعد خمس سنوات ؟" والآن كن واقعاً وحدد رؤيتك على المستوى الشخصي والعائلي والوظيفي.

الرسالة (المنهج أو الطريق): Mission

يقول (Brian Tracy) في كتابه القيادة الفعالة "القادة البارزون لديهم إحساس برسالتهم، وإيمان بأنفسهم وبقيمة عملهم"، يمتلك القائد الفعال رسالة واضحة ومشرقة كالشمس – وإن شئت قل العهد أو الميثاق أو السبيل الذي سوف يسير عليه- حتى يصل إلى الغاية والرؤية المنشودة، ثم هو بعد ذلك يحاول ويكافح في غرس هذه الرسالة وتعميقها في العاملين. نجد أن رسالة القائد الفعال تنطلق من إيمانه وقيمة ومبادئه ومعتقداته في أن يكون منبعاً للخير والعلم والمعرفة وذا قوة إيجابية تدفع العاملين نحو الأفضل من خلال المساعدة لتحقيق الأهداف المشتركة نحو الرؤية المنشودة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تكون هذه الرسالة تتوافق مع الإمكانات والقدرات المتاحة، والدور الأساس الذي يلعبه القائد الفعال أن يجعل العاملين والأتباع حوله يتأثرون بهذه الرسالة ليحققوا أهدافهم المشتركة والمحددة، غرس هذه الرسالة هي التي جعلت حرام بن ملحان – رضي الله عنه- يقول عندما قتل (فزت ورب الكعبة).

المصداقية: Credibility

القائد الفعال ذو مصداقية ثابتة تنبثق من الدستور أو المنهج أو الهدف الذي رسمه لنفسه المبني على القيم والمبادئ المثلى والقناعات الواضحة والقوية، فهو ينطلق من مبدأ احترم نفسك يحترمك الآخرون وعامل الناس بما تحب أن يعاملوك الناس، لذا نجد أن القائد الفعال يشعر بالطمأنينة، والأمان والرحمة الفطرية لأنه ملتزم بقيمه ومبادئه وقناعاته، فهو ينطلق من الداخل إلى الخارج وعندما يرى العاملون أو الأتباع أنك ذو مصداقية في تطبيق معتقداتك وقيمك ومبادئك على أرض الواقع، فسوف تجد الأتباع يلتفون حولك ويعملون بتوجيهاتك بطوعية لذلك انظر إلى قول النبي – صلى الله عليه وسلم – (لو أن

فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها) لذلك لا عجب عندما ترى الصحابة – رضوان الله عليهم- يفدون النبي – صلى الله عليه وسلم- بآبائهم وأمهاتهم وأنفسهم.

تكامل الصحة العامة: Public Health

إن القائد الفعال لديه تكامل صحي بين محاور الجسم الأساسية التي تعتمد عليها القيادة وهي العقل والجسم والنفس والقلب، فالقائد الفعال دائم الاهتمام والتطور والتحسين لجسمه الظاهر والباطن. يقول Brian Tracy في كتابه القيادة الفعالة " اعتن بصحتك الجسمانية عناية فائقة فإن الطاقة والحيوية أساسيتان للقيادة الفعالة " إذن لكي تكون قائداً فعالاً عليك أن تمتلك جسماً قوياً وعقلاً مفكراً ومدبراً ونفساً تمتلئ بالمعتقدات السليمة والقيم والمبادئ العالية، وقلباً واعياً مبصراً (فإنها لا تعمى الأبصار ولكن تعمى القلوب التي في الصدور) [الحج:٤١].

ترتيب الأولويات: Put First Things First

يقول (Brian Tracy) عند تحديد الأولويات فإن في الوقت نفسه يتم تحديد الأمور الثانوية" يمتلك القائد الفعال قدرة عجيبة وحساً عالياً على ترتيب الأمور وجدولة المهمات أو ما يعرف بترتيب الأولويات، فيبدأ بالأهم فالمهم فالأقل أهمية، والقائد الفعال يمتلك بوصلة داخلية توجهه نحو الأهم دائماً، هذا الاتجاه يتأثر بالقيم، والمعتقدات والمبادئ والرؤية المستقبلية كل هذه الأمور تساعد على تشكيل اتجاه القائد الفعال نحو الأهم، لذا نجد أن القائد الفعال ينظم أعماله، ويرتب أموره لتكون مهمة وغير عاجلة وتجعله يستقر في المربع الثاني حسب مصفوفة S.Covey.

الفعالية الإدارية (إدارة الأفراد): Managerial Effectiveness

منهجية الإدارة: Management Principle

القائد الفعال لديه حس وإدراك ورؤية شمولية للأمور تجعله يقود الناس ويدير العمل، وهمه الأكبر هو زيادة الفاعلية في مناخ سليم وصحي وبالتالي سوف تزيد الإنتاجية، وهذا لا يتأتى إلا بربط حاجات العاملين بأهداف المنظمة، لأنه كلما تلاقت حاجات

ورغبات العاملين مع أهداف العمل زادت الفاعلية والإنتاجية والعكس صحيح. يقول (Brain Tracy) (إن القادة العظماء يمتلكون حساً عالياً للرعاية، فإنهم يهتمون فعلاً بموظفيهم).

طريقة الإدارة (نظرة كلية): Management Method

يؤمن القائد الفعال بمبدأ النجاح الجماعي، والمسؤولية والمشاركة الجماعية، فتجد أن القائد الفعال يدعم مناخ فرق العمل والعمل الجماعي المنسق والمنظم ويشحذ الهمم ويحفزها لأداء الأعمال الجماعية، لأن المسؤولية مسؤولية الجميع والنجاح هو نجاح الجميع، وهذا الأمر يجعل العاملين يشعرون بأن المنظمة جزء من حياتهم وتشغل حيزاً في تفكيرهم يقول Pepeter F. Drucker أستاذ علم الإدارة (لا يمكن للهيئة الحديثة أن تتكون من الرئيس ومن تحته بقية الموظفين، لا بد أن يكون تنظيمها على شكل فريق عمل وهذا الأمر يخلق الالتزام الذي هو عنوان الولاء فلا نجاح لأي قائد إلا بالولاء.

منهجية التفكير واتخاذ القرار:

Thinking Principles/ Decision Making

يثق القائد الفعال بنفسه وبمقدراته، ولديه بعد نظر ويمتلك عنصري الإبداع والابتكار ومع هذا كله فهو يميل إلى تشجيع العاملين على المشاركة في تحديد المشكلات، واتخاذ القرارات لتجاوز الأزمات، فنجد أن أخذ آراء العاملين هو أعظم تحفيز لهم، فقرار القائد الفعال يأتي من تحت إلى فوق، وهذا ما يسمى (الشورى) وهو من مبدأ ديننا الإسلامي وأعظم سر في نجاح القائد الفعال، ولنا في رسول الله – صلى الله عليه وسلم- أسوة حسنة، فقد كان يستشير أصحابه مع أنه – صلى الله عليه وسلم – لا ينطق عن الهوى.

الأهداف والنتائج: Goals /Results

يقول(Brain Tracy) (إن قدرتك على تحديد الأهداف، وعمل الخطط لإنجازها هي المهارة الأساسية للقيادة). يسعى القائد الفعال إلى ربط أهداف العاملين(احتياجاتهم) بأهداف المنظمة، وهذا الربط يبدأ من حيث وضع الأهداف وتحديدها، فيعمد القائد

الفعال إلى إشراك العاملين في هذا الجانب حتى يحصل على الالتزام الكامل من العاملين، وهذا متوافق مع أثر Zigrink (إذا قبل فرد فكرة تحقيق الهدف فإن قلقاً داخلياً ينشأ نحو تحقيق ذلك الهدف بنجاح).

أما النتائج فتعتمد أساساً على الفاعلية وتحقيق الأهداف، وكلما زادت القدرة على تحقيق الأهداف زادت النتائج والعكس صحيح.

السلطة والتنظيم: Authority/Organizationيتعامل القائد الفعال مع السلطة من خلال الموقف الإداري، فهو يتخذ نفسه كمستشار أو ربما قائد خادم للعاملين من حوله، فالاحترام المتبادل بين القائد الفعال والعاملين هو العامل المهم الذي يركز عليه القائد الفعال في إدارته للعاملين لتحقيق أهداف المنظمة، أما من حيث التنظيم فإن القائد الفعال يؤمن بالنظام أو الارتباط العضوي Organic في المنظمة الذي تسود فيه روح الفريق التي هي الداعمة الأساسية للعلاقات العضوية بين كل من يعمل في المنظمة، بحيث لا يوجد أي مانع أن يتصل أي فرد بأي فرد كان في المنظمة إذا كان هذا الاتصال يساعد على تحقيق الأهداف محافظاً على رؤية ورسالة المنظمة.

العلاقات والاتصال: Relation/Communicationيقول (Brain Tracy) "في كتابه القيادة الفعالة" كن شخصاً من النوع الذي يتبعه الناس طواعية، حتى وإن لم يكن لديك لقب أو منصب" لا يجد القائد الفعال تعارضاً بين العلاقات داخل المنظمة وخارج المنظمة إذا كان ذلك يساعد على تحقيق الأهداف نحو الرؤية المنشودة للمنظمة فالقائد ينظر للمنظمة، وكأنها عائلة كبيرة تقوم على الاحترام والتقدير، أما من حيث الاتصال فهو أيضاً قائم على احترام العاملين أثناء الحديث أو الحوار أو التفاوض حتى وفي هيئة الوقوف والجلوس والابتسامات، لذلك نجد أن القائد الفعال يحسن فن الاتصال فيستخدم حركات العين وحركات الجسم واليدين في الاتصال مما يعطي العاملين جرعات دافعة نحو الإنجازات فينظر القائد الفعال دائماً نحو المكاسب المشتركة والنجاح الجماعي (أنا أكسب وأنت تكسب).

التحفيز: Motivation

يقول (Daie Carnegie) في كتابه (اكتشف القائد الذي بداخلك) يعمل الناس من أجل المال، ويعملون أكثر قليلاً من أجل الإطراء والإشادة والاعتراف والمكافآت"

يخطط القائد الفعال على إيجاد الحوافز الملائمة للعاملين والتي تزيد من فاعليتهم وإنتاجيتهم ولقد تعددت النظريات الحديثة لأثر التحفيز، فبدأت بالإدارة العلمية ثم أتى السلوكيون ثم أتى من بعدهم (أبراهام ماسلو) ثم أتى من بعدهم (دوجلاس ماك كجرجور) ثم أتى من بعدهم فردريك هرذبرج كل هذه النظريات تشترك في تحفيز العاملين بالاهتمام بهم أولاً وأخيراً، والحوافز إما أن تكون حسية كالمكافآت والعلاوات وخطابات الشكر والتقدير، وقد تكون معنوية كالثناء والمدح والإطراء والاستماع للعاملين وأخذ آرائهم والابتسامة لهم، وقبل هذا كله نجد أن هذا المنهج والأسلوب – أعني التحفيز– قرره رب البشر الذي يعلم النفس البشرية وما يؤثر فيها وما تحبه وما تكرهه فقال –سبحانه– (هل جزاء الإحسان إلا الإحسان) [الرحمن:٦٠] ومواضع التحفيز في القرآن والسنة عديدة لا يمكن حصرها.

علاج المنازعات: Conflict Resolution

يسلم القائد الفعال أن أي عمل لا بد أن يكون فيه منافسة وهذه المنافسة المفترض أنها تزيد من فاعلية العمل وإنتاجيته ولا شك أن العمل داخل أي منظمة تعتريه المنازعات والخلافات بين العاملين لتحقيق المكاسب الفردية، وهنا يأتي دور القائد الفعال في تحويل هذه المنازعات والخلافات بين العاملين إلى منافسة شريفة تصب في المصلحة العامة وتحقق المكاسب المشتركة، ومن جهة أخرى نجد أن القائد الفعال يعتبر هذه المنازعات والخلافات فرصة لتعلم أفكار ودروس جديدة، وليس بداية الفشل والسقوط، وكذلك يحاول القائد الفعال جاهداً على نشر المحبة والتسامح وحسن الظن والتغافر بين العاملين، قال تعالى: (فمن عفا وأصلح فأجره على الله) [الشورى:٤٠].

الرقابة: Supervision

يقول (Kenneth Blanchrd و Robert Lorber) في كتاب (فكرة مدير الدقيقة الواحدة) (كونك مديراً فالمهم بالنسبة لك هو ليس ما يحدث عندما تكون موجوداً، بل ما يحدث عندما لا تكون موجوداً، يؤمن القائد الفعال ويحرص على إيجاد الضمير الحي أو الرقابة الذاتية لدى العاملين التي تضمن سير العمل حتى في عدم وجود الرقابة البشرية، إن الرقابة الذاتية تجعل العاملين يراقبون أنفسهم ويقيمون أداءهم بل ويحاسبون أنفسهم فتزيد من حرص ونشاط وحيوية العاملين بل تزيد من فاعليتهم وإنتاجيتهم، وهذا الأمر ليس صعباً وفي الوقت نفسه ليس سهلاً؛ لأن هذا الأمر يبدأ من حين إشراك العاملين في وضع الأهداف وتحديدها وانتهاء بتحقيقها، إن الرقابة لا تعني رصد الأخطاء وإلقاء اللوم والعتاب على العاملين، وإنما تعني معرفة الأخطاء والاستفادة منها في تقدم المنظمة ونجاحها وفعاليتها وأعظم رقابة يوجدها القائد الفعال في قلوب العاملين هي الخوف ليس من البشر بل من رب البشر (الرقابة الإلهية).

المهام والوظائف المتطور للقيادة في المؤسسات:

١. وجود رؤية مستقبلية لما يجب تحقيقه من أهداف على المدى القصير والمتوسط والبعيد.
٢. إتباع أسلوب القيادي الذي يتسم بالحزم بالمشاركة.
٣. الاهتمام بالارتفاع بمستوى رضا العميل الداخلي والخارجي على حد سواء.
٤. الاهتمام بالتدريب الذي يقوم على المشاركة الفعالة في بناء كوادر قادرة على نقل المعلومات والخبرات لكل الأفراد العاملين.
٥. الاهتمام بقيادة الأفراد والمجموعات لتنمية القدرات الفنية والإدارية لهم.
٦. الاهتمام بإنجاح الإجراءات والأساليب.
٧. الاهتمام بالسيطرة على ما يحدث من تغيرات في محيط بيئة العمل.
٨. الاهتمام بقياس الأداء للأفراد والمجموعات.

تتصل مسئوليات القائد بما يلي:

١. القرارات التي تتخذ بصفة مستمرة أثناء العمل.

٢. الوظائف التي يمكن للأفراد العاملين القيام بها دون صعوبات.

٣. الأعمال التي من شأنها أن تمنح خبرة جديدة للعاملين.

٤. المهام التي تضيف بعد جديد وتنوع في مسئوليات الأفراد.

٥. الأنشطة التي تساعد على تحفيز العاملين.

٦. الأعمال التي تساعد على زيادة مهارات الخلق والابتكار والإبداع.

٧. المهام التي تساعد على زيادة الاتصال بين الإدارات وبعضها والأفراد على مستوى الإدارة الواحدة والإدارات المختلفة.

٨. المسئوليات التي تزيد من احتكاك العاملين مع أعضاء الإدارة العليا ومتخذي القرار.

٩. الوظائف التي يجب على الأفراد العاملين القيام بها دون غيرهم وذلك لأنها تعد من أساسيات عملهم.

الفوائد التي تتصل بمسئوليات القائد:

يجب على المدير أو القائد أن يكون هدفه عند تفويض السلطات ومنح المسئوليات هو تحقيق فوائد تعود في المقام الأول على المؤسسة والعاملين على حد سواء، ويجب أن يتم التوازن بين ما يفوض من سلطات وما يمنح من مسئوليات لضمان تنفيذ المهام أو المسئوليات المفوضة.

١. توزيع عبء المهام والمسئوليات بعدل وتناسب بين الأفراد العاملين.

٢. بناء صف ثان من المديرين المرتقبين والمشرفين تكون صالحة ككوادر لتحمل مزيد من المسئوليات والسلطات.

٣. تشجيع العاملين على تحمل وتقبل مسئوليات إضافية قد تكون خارج تخصصهم ونطاقهم الوظيفي.

المعوقات التي تتصل بمسئوليات القائد:

منح المزيد من المسئوليات والسلطات لفرد أو مجموعة بعينها قد لا يتناسب مع ظروف العمل في المؤسسة ويحبط همم الآخرين.

عدم وجود رقابة ومتابعة من المدير أو القائد على ما تم تفويضه ومنحه من سلطات ومسئوليات قد يضع مسار التنفيذ في مهب الريح دو ضوابط.

الاستراتيجيات والشروط التي تتصل بمسئوليات القائد:

لسلامة ونجاح وتفويض السلطات ومنح المسئوليات للأفراد في أي مؤسسة يجب إتباع ما يلي:

١. يجب أن يوضح للعاملين أسباب تفويض السلطات والمسئوليات والفوائد التي ستعود من ذلك، قد يكون ذلك في صورة خفض للمصروفات والنفقات أو زيادة للإيرادات أو زيادة كفاءة خدمة العميل الداخلي والخارجي.

٢. يجب أن يكون هناك تكافؤ وتوازن فيما يوزع من سلطات ومسئوليات على الإدارات والعاملين مع وجوب عدم نسيان أي فرد أو إدارة يمكنها تحمل المزيد من المسئوليات.

٣. جيب أن ينص بوضوح على المدى الزمني والوقت المتاح لمباشرة المسئوليات والسلطات المفوضة والمتابعات الدورية التي ستتم خلال الاجتماعات الدورية واجتماعات الإدارة العليا وذلك لترسيخ أهمية التنفيذ وتحقيق النتائج المرجوة.

٤. يجب أن يتم تدوين كل عمليات تفويض المسئوليات والسلطات كتابة بخطابات دورية وأن تكون صادرة من الإدارات المختصة أو الإدارة العليا موضحاً دور كل فرد والمسئولية أو السلطة الممنوحة له والمتوقع تحقيقه من نتائج.

لتحقيق أساليب القيادة في تحفيز العاملين، يجب أن تتوفر في القائد الصفات التالية:

١. نصت جيد.

٢. مخطط.

٣. يشارك العاملين أثناء اتخاذ القرارات بديمقراطية.

٤. يشجع على الأداء بفاعلية.
٥. مشجع لروح الفريق.
٦. لديه رؤية مستقبلية.
٧. لديه طموحات.
٨. منظم.
٩. منسق.
١٠. مدرب ومعاون ومرشد.
١١. يتصل بفاعلية بالأفراد والإدارات والرؤساء في اتجاهين.
١٢. يمنح الجزاء المادي والمعنوي في وقته وللشخص الذي يستحقه دون محاباة.
١٣. متعاون.
١٤. يوازن بين مصلحة الفرد والمؤسسة.
١٥. الاقناع والقدرة على التفاوض.
١٦. الالتزام.
١٧. متحول للمسئولية.
١٨. أمين على سمعة المؤسسة وفائدتها.
١٩. بابه مفتوح دائماً للعاملين والعملاء.
٢٠. إيجابي.
٢١. متخذ للقرارات دون إبطاء أو تهاون.
٢٢. يمنح رأيه وتقديره للأمور للعاملين معه.
٢٣. يقبل التغير ويتكيف معه.
٢٤. يدين بالولاء للمؤسسة التي يعمل بها.
٢٥. يضجع الأنشطة الاجتماعية.
٢٦. يفي بوعوده التي يقطعها.

٢٧. يشجع الأفكار الجديدة والبناءة

٢٨. يشجع النقد البناء.

٢٩. يهتم بالعاملين تحت رئاسته ويعضدهم بصفة دائمة.

٣٠. مقدر للمشاكل والمعوقات التي تواجهه.

٣١. يستطيع أن يتبع الأسلوب القيادي المناسب في الموقف الذي يتم مواجهته.

٣٢. قدوة ومثل يحتذي به الآخرين.

٣٣. دءوب ويسير على النهج بصفة مستمرة ولا يحيد على الخط المرسوم.

٣٤. يثق بالعاملين ويمنحهم مساحة من الحرية والثقة لتنفيذ العمل.

٣٥. متفهم دائماً لاحتياجات العاملين أي أن كانت.

٣٦. يقيس الأداء المحقق للوقوف على الانحرافات وتصحيحها.

الأساليب القيادية والاختيارات المتاحة للمدير:

الأسلوب القيادي الأتوقراطي (المركزية في الإدارة):

ويطلق في بعض الأحيان علي هذا الأسلوب اسم الديكتاتوري والذي يتسم في غالبية طابعه بإعطاء الأوامر من الجهة الإدارية إلي الأفراد العاملين دون توقع مناقشة أو إبداء للرأي عند التنفيذ.

الأسلوب القيادي الديمقراطي (المشاركة في الإدارة):

يقوم القائد أو المدير عند إتباعه هذا الأسلوب بمناقشة الأفراد والزملاء العاملين في القرار قبل اتخاذه وكذلك المشاركة أثناء التنفيذ وتقييم النتائج المترتبة علي اتخاذ القرار. يتسم هذا الأسلوب بالتوازن بين الديمقراطية والحزم والمتابعة في اتخاذ وتنفيذ القرارات والمسئوليات.

الأسلوب القيادي الحر (الحرية في الإدارة):يقوم القائد أو المدير عند إتباعه هذا الأسلوب بترك مساحة كبيرة من الحرية للأفراد العاملين معه دون إرشادهم أو إبداء رأيه تجاه أي قرار يتخذ سواء إن كان ذلك في صالح المؤسسة أو في غير صالحها.

النظريات والأساليب المختلفة للتحفيز:

أسلوب الثواب المتصل بالعقاب (الجزرة والعصا) "نظرية X):

عند إتباع هذا الأسلوب يتم تحديد العقاب الذي سيحصل عليه الفرد إذا حدث تقصير في العمل هذا بالإضافة إلي تحديد الثواب المادي المرتبط بهذا العمل أو المسئولية المنوط بها. وهنا يعتمد هذا الأسلوب علي أن الفرد يجب أن ينفذ التعليمات بصفة مستمرة دون تقصير. وأن الفرد عادة لا يرغب في العمل ولا يحب أن ينجز ما يطلب منه من أعمال في زمن محدد. وبالتالي فهو يتصف بالإهمال واللامبالاة ويتجنب تحمل المسئوليات ويجب أن يستمر معاملة هذا الفرد بحزم وشدة بصفة مستديمة لضمان الحصول علي النتائج المرغوبة.

أسلوب الثواب والتحفيز "نظرية Y"

عند أتباع هذا الأسلوب يتم تحديد المسئوليات والمهام المنوط بها الفرد ويتم أيضا تحديد الثواب المادي والمعنوي الذي سيحصل عليه عند انتهاء العمل الموكل إليه. و لا يذكر هنا العقاب الذي سيتم نزوله علي الفرد في حالة التقصير أو الإهمال في التنفيذ. وذلك لأن هذا الأسلوب يفترض أن معظم الأفراد العاملين يعملون بجد واجتهاد لتحقيق الأهداف الموضوعة مسبقا من قبل الإدارة. هذا بالإضافة إلي أن الحافز المعنوي والمكافأة المادية محددة وواضحة المعالم. ويفترض هذا الأسلوب أن معظم الأفراد العاملين يمكنهم تحمل مسئوليات إضافية ويسعون لها. وفي حالة حدوث تقاعس في التنفيذ يتم بناء عليه تحديد العقاب أو الجزاء الذي يتناسب مع التقصير الذي حدث.

أسلوب التحفيز الأفضل:بناء علي ما تم عرضه من أسلوبين للتحفيز نجد أن الأسلوب الثاني هو الأفضل وذلك لزيادة تحفيز العاملين وتثبيت ثقتهم في المؤسسة وأهدافها.

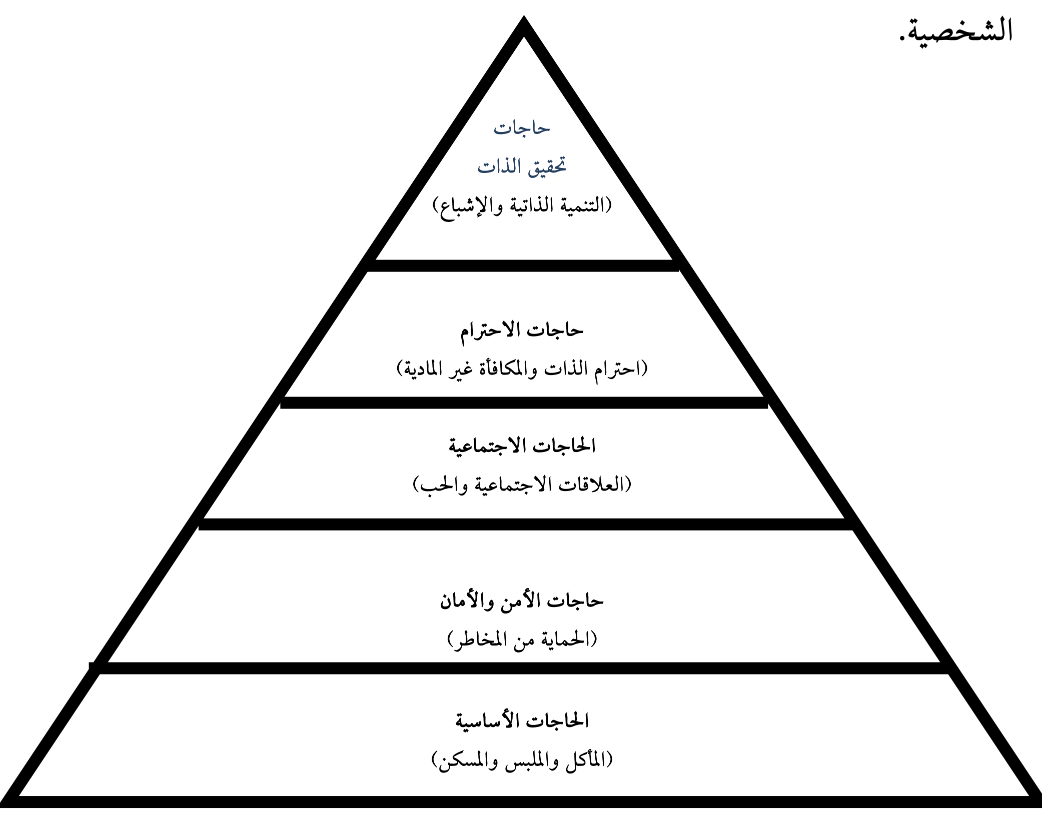
الأساليب التي يلجأ إليها المدير لإدارة جدوله اليومي بفاعلية

يستخدم المدير أو القائد مجموعة من المهارات نذكر منها:

١. التنسيق

٢. التوازن
٣. المبادأة والإيجابية
٤. المرونة
٥. التكيف مع التغير
٦. التفويض للمسئوليات والسلطات
٧. السرعة في اتخاذ القرار

هرم ماسلو للحاجات الشخصية:أبرا هام ماسلو عالم سيكولوجي اهتم بدراسة الأسباب التي تؤثر علي رضا الأفراد والجماعات بوجه عام. وقد قام بوضع تصور هرمي الشكل يوضح الاحتياجات الفردية للأشخاص. وقد رتب هذه الاحتياجات حسب أهميتها وضرورة تلبيتها في تسلسل منطقي وعملي.يوضح الشكل التالي هرم ماسلو للحاجات الشخصية.



يأتي دور القائد أو المدير في قيامه بتلبية الاحتياجات المختلفة لفريق العمل الذي يقوم بقيادته وذلك طبقا للتسلسل الهرمي لهذه الحاجات كما هو موضح أعلاه. وذلك بدءا من الحاجات الأساسية ثم الأمن والأمان والاجتماعية والاحترام وأخيرا حاجات تحقيق الذات.

نظريات القيادة الإدارية التقليدية:

نظرية السمات:

يقول المؤلف تسمى أيضا نظرية الرجل العظيم حيث تقوم على مفهوم أن القائد رجل عظيم منحه الله عدداً من الصفات والخصائص التي لا تتوافر إلا في الرجال العظماء.

نظرية الموقف:

ظهرت هذه النظرية كرد فعل لنظرية السمات التي ركزت على القائد وأهملت الأتباع والموقف، وترى هذه النظرية أن القيادة الناجحة هي التي تتوافر فيها الخصائص اللازمة للتعامل مع الموقف حسب طبيعة العناصر المكونة له، وحسب متطلبات ذلك الموقف المكانية والزمانية،ونوع الجماعة المقودة واتجاهاتها،ومشاكلها واحتياجاتها؛ وهكذا فإنه لا يظهر القائد إلا إذا تهيأت له الظروف لاستخدام مهاراته وتحقيق طموحاته. ومن رواد هذه النظرية (تاننباوم) الذي حدد عناصر الموقف في:شخصية القائد، ومدى مشاركة المرؤوسين، والقوى الكامنة في الموقف. ومن رواد هذه النظرية أيضاً (فيدلر) الذي رأى أن عناصر الموقف تكمن في الثقة القائمة بين القائد والمرؤوسين،وطبيعة العلاقات التبادلية،والتحديد الواضح لأهداف ومهام التنظيم،وحجم وطبيعة الصلاحيات الممنوحة للقائد لمواجهة الموقف. ومنهم أيضا (ردن)الذي يقول إن عناصر الموقف تكون في وسائل وطرق تنفيذ العمل، وغايات الجهاز التنظيمي، والعنصر الإنساني في التنظيم كالقائد والمرؤوسين.

النظرية التفاعلية: جاءت هذه النظرية لتكون وسطاً بين نظرية السمات التي ركزت على القائد، ونظرية الموقف التي ركزت على عناصر الموقف؛ وتقوم هذه النظرية- كما يقول

المؤلف- على التفاعل الكلي بين عناصر العملية القيادية المتمثلة في شخصية القائد، واتجاهات وحاجات ومشاكل الأتباع، وعناصر الموقف.

نظريات القيادة الإدارية السلوكية، نورد أهمها فيما يلي:

نظريتا ماكريجر (س)، و (ص) (x. y):

حيث صنف المرؤوسين الذين يتعامل معهم القائد إلى صنفين تقدم الحديث عنهما.

نظرية الشبكة الإدارية:

جاءت هذه النظرية نتيجة للأبحاث التي قام بها (بليك)، و(موتون) عام ١٩٧٦م، وتأثرت بدراسة جامعة أوهايو، وتقوم هذه النظرية على أن هناك بعدين للقيادة: بعد الاهتمام بالعمل، وبعد الاهتمام بالعاملين، ويتم قياس كل بعد على مقياس من (٩) درجات حسب درجات الاهتمام، يبدأ بصفر أي انعدام الاهتمام، وينتهي بالرقم (٩) قمة الاهتمام بهذا البعد،وأحد البعدين عمودي، والآخر أفقي.

نظرية الأبعاد الثلاثة ل(وليم ردن):

قامت أيضا على نتائج دراسات جامعة أوهايو، ويرى (ردن) أن هذه النظرية تميز بين أنماط القيادة الناتجة عن أبعاد ثلاثة هي درجة كفاءة القيادة في الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعاملين، وكفاءة القيادة في إحداث التأثير الإداري أو عدمه.

نظرية المسار إلى الهدف:

هذه النظرية قامت أولاً على أفكار (مارتن إيفان) عام ١٩٧٠م، ثم طورها (روبرت هاوس) في العام التالي. وتقوم هذه النظرية على فكرة أن القائد يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم،والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك، وتتوقف فعالية القائد على ما يحدثه سلوكه، ونمط قيادته من أثر على رضاء العاملين وتحفيزهم.

نظرية نضج الأتباع:قام (هرسي)، و (بلانشارد) بوضع وصف للوضع الذي يكون عليه المرؤوس من حيث علاقته بالآخرين، ورغبته في الإنجاز والتحصيل وتحمل المسئولية،

ومستوى الخبرات والقدرات في مراحل معينة من عمله بالمنظمة. ووفقاً لهذه النظرية فان هناك حاجة لزيادة درجة نضج الأتباع الوظيفي.

نظرية سلسلة نظم الإدارة:

وفقا لهذه النظرية - كما يرى (ليكرت)، يتنقل القائد الإداري بين أربعة نظم حسب الحاجة والموقف الذي يواجهه في الواقع. فالقائد تارة لا يثق في أتباعه مما يولد لديهم الخوف نتيجة التهديد والعقاب، وتارة يجد لديه بعض الثقة في مرؤوسيه، مع الاحتفاظ بصلاحيات اتخاذ القرارات ومراقبتها، مع أنه يعطى تفويضا بسيطا في التنفيذ، وتارة يعطى القائد قدرا كبيراً من الثقة، فيفوض عملية اتخاذ القرارات التنفيذية، ويحتفظ لنفسه باتخاذ قرارات السياسة العامة للمنظمة، وتارة لا يشك القائد في المرؤوسين، ويشعر بالثقة العالية فيهم، ولذلك فهو يتوزع معهم صلاحية اتخاذ القرارات في كل المستويات الإدارية كل حسب اختصاصه.

نظرية أنماط القيادة:

وفقاً لهذه النظرية التي ظهرت على يد كل من (تننباوم) و(شمدت) عام ١٩٥٨م، فإن هناك سبعة أنماط قيادية يتحرك خلالها القائد الإداري؛ لكن هذه الأنماط القيادية تتأثر ببعض العوامل مثل: العوامل الشخصية للقائد، كالمعرفة والخبرة والقيم والمعتقدات، العوامل المتعلقة بالمرؤوسين كالاستقلالية والتحمل والمسؤولية والخبرة والمعرفة، والعوامل المتعلقة بالظرف أو الموقف التنظيمي كالمناخ التنظيمي، وتكوين جماعات العمل، والتكوين البيئي والاقتصادي والاجتماعي السائد في المنظمة.

والأنماط القيادية التي جاءت بها هذه النظرية هي: نمط يكون القائد هو المسيطر على الأمور، فهو يتخذ القرارات. ونمط يتخذ فيه القرارات ويحاول شرحها للمرؤوسين وإقناعهم بها. ونمط يقدم القائد أفكاره للمرؤوسين ويناقشهم، ويطلب منهم الأسئلة. ونمط يتخذ القائد فيه قرارات مبدأيه قابلة للتغيير عند مناقشتها مع المرؤوسين. ونمط يتولى القائد فيه عرض المشكلة على المرؤوسين، ويطلب منهم إبداء آرائهم واقتراحاتهم

عليها، ومساعدته في اتخاذ قراره. ونمط يحدد فيه القائد للمرؤوسين الحدود العامة للقرار الواجب اتخاذه، ويترك لهم مهمة دراسة المشكلة، واتخاذ القرار المناسب. ونمط يترك فيه القائد للعاملين الحرية في اتخاذ القرار حسب ما تمليه عليهم الأنظمة والسياسة العامة للمنظمة.

القيادة في منظور إسلامي:

ماهية القيادة في الإسلام:إن القيادة كمفهوم إسلامي ترتبط بالعقيدة الإسلامية التي هي عبارة عن مثل عليا يؤمن بها الإنسان المسلم وتؤثر على كل تصرفاته وأعماله ثم يبين المؤلف أن أهمة القيادة في الإسلام تتضح من خلال الآيات القرآنية التي وجه الله سبحانه وتعالى لرسوله فيها بالاهتمام بالقيادة كما أكد ذلك المصطفى صلى الله عليه وسلم: (لا يحل لثلاثة يكون بفلاء من الأرض إلا أموروا عليهم أحدهم).

القائد الإداري المسلم:إن للقائد الإداري المسلم صفة تميزه عن غيره، وبين أن الإسلام أهتم بالقيادة منذ بزوغ فجره، فنظر إلي القيادة على أنها جزء هام من الطبيعية البشرية، فهي تشكل النظام الذي ترتكز عليه حياة الإنسان وتفاعله مع غيره من بني البشر.

أهمية القيادة:تعدد العناصر المشاركة في أداء الأعمال والمهام بالمنظمات واختلاف تكوينهم النفسي والاجتماعي واحتمال تضارب أهدافهم ومصالحهم.

-التطور المستمر في مستويات الكفاءة والإنتاجية وأهمية استثمارها لصالح العمال.

-تعدد الجهات ذات العلاقة التي تتعامل معها أي منظمة واحتمالات اختلاف وتصادم مصالح تلك الجهات فيما بينها.

-الاعتماد المتزايد في كثير من المنظمات على منظمات أخرى متخصصة لإنجاز مهام لا تستطيعها المنظمة المعنية ذاتها.

-التغيير المستمر والمتسارع في الظروف المحيطة بالمنظمات.

-تطور الظروف والأوضاع الاقتصادية، والسياسية، والتقنية، والاجتماعية والثقافية وما ينتج عنها من فرص متجددة للمنظمات وما تسببه لها من معوقات ومهددات.

-كل الأسباب السابقة تدعو إلى ضرورة وجود فئة من المسئولين في كل منظمة يتولون تنسيق جهود العناصر المشاركة في الأداء، وضبط العلاقات مع المنظمات الخارجية ذات العلاقة، وتوفيق أوضاع المنظمة في علاقتها بالمناخ الخارجي.

ما هي القيادة:

-هي قدرة فرد معين على التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم لأداء أعمال يراها محققة لأهداف مطلوبة.

- و هي القدرة على مساعدة هؤلاء الآخرين لتحقيق أهدافهم الشخصية من خلال سعيهم لتحقيق الأهداف العامة وجعلهم يشعرون بالرضا.

-تفاعل مستمر وتواصل دائم في السر والعلن بين مجموعة من البشر بينهم من يتولى التوجيه ومنهم من يقوم بالتنفيذ، وكلهم في قارب واحد تتصل مصالحهم وتتشابك أهدافهم، ويتأثرون جميعاً بما يحيطهم من ظروف إيجابية وسلبية، والمفروض أن يتعاونوا على الوصول إلى بر الأمان.

الفرق بين المدير والقائد:

-المدير هو من يمتلك مهارات للقيام بمجموعة وظائف إدارية مهمة مثل التخطيط واتخاذ القرارات، لكنه لا يتعامل مع السلوك الإنساني باعتباره العامل الأهم في منظومة الأداء وذلك إما بحكم فهمه المحدود لوظيفته أو لافتقاده المهارات الإنسانية.

-القائد هو الذي يملك سلطة التأثير في سلوك البشر حتى من دون اتصال مباشر، وهو يمتلك المهارات الإدارية أيضا ولكنها تأتي في المرتبة الثانية من الأهمية في هيكل قدراته.

أنوع القيادة:

-القائد الرسمي هو الذي يجمع إلى جانب قدرته على التأثير في العاملين صلاحيات وظيفة رسمية تخوله سلطة اتخاذ القرارات.

- القائد غير الرسمي هو الذي يملك قدرة التأثير في سلوك العاملين من دون أن يؤهله منصب رسمي لذلك، فقد يكون فرداً عادياً ضمن فريق العاملين.

مدخل القيادة:

مدخل سمات أو خصائص القائد:

-يركز على أن القيادة موهبة تتوفر للأشخاص الذين يتمتعون بمجموعة من السمات أو الصفات الشخصية، مثل الجرأة، البصيرة النافذة، الحسم، القابلية للتفاعل مع الآخرين.

-كذلك يشير هذا المدخل إلى أن من يفتقد تلك السمات لا ينجح كقائد. ولكن مجرد توافرها ليس دليلاً على نجاح الفرد كقائد.

المدخل السلوكي:

يركز على مجموعة المفاهيم التي يؤمن بها الإنسان في نظرته للعاملين، ويفرق بين نمطين للقيادة:

١. احترام القائد لمرءوسيه وتركيزه على تنمية العلاقات معهم Consideration

٢. تركيز القائد على العمل وأسس تنظيمه وتوزيع المهام والأعباء بين العاملين Initiating Structure

مدخل القيادة التبادلية:

القائد التبادلي يبادل مرؤوسيه بالتعويض المادي والحوافز في مقابل أداء سلوك وظيفي محقق لأهداف القائد.

مدخل القيادة التحويلية:

القائد التحويلي يسهم في تحويل العاملين إلى منتجين فعالين متميزين، فهو يحقق تغييراً جوهرياً في سلوكهم الوظيفي.

نموذج القياد الموقفية:

هناك أربعة أنماط محورية للقيادة يختار بينها القائد حسب طبيعة الموقف:

١. القيادة بالأمر.

٢. القيادة بالمساندة.

٣. القيادة بالتفويض.

٤ . القيادة بالريادة.

مجالات اهتمام القادة:

إدارة التغيير:

رصد الفرص وتبين المهددات، والتخطيط لتغيير الأوضاع التنظيمية والنظم والإجراءات وهيكل الموارد والتقنيات بحيث يمكن استثمار الفرص وتجنب المهددات، والتوافق مع المتغيرات الخارجية. وفي أحيان كثيرة ينجح القادة في صنع التغيير وليس مجرد التعامل معه.

يسعى قادة التغيير الحقيقيين إلى إحداث التغيير الذي يحقق للمنظمة مستوى أعلى من الأداء الكلي، ويعمل على تطوير مهارات واتجاهات العاملين، بحيث تتوفر للمنظمة ميزة تنافسية في مدى زمني قصير.

يتميز التغيير الجذري الذي يسعى إليه قادة التغيير بصفتين:

١ . يعتمد في الأساس على الأداء البشري People intensive

٢ . يتجه إلى تطوير الأداء performance oriented

إدارة السلوك الإنساني:

دراسة وتحليل السلوك الإنساني للعاملين والمتعاملين معه بهدف فهم أسباب ودوافع السلوك، والتنبوء بأنماط السلوك المحتملة في مواقف الأداء المختلفة، وتصميم الأدوات المناسبة للسيطرة عليه وتوجيهه بما يتناسب وأهداف القائد.

- لكي يوجد القائد...لا بد له من تابعين أوفياء.
- القيادة تفاعل وعلاقات متبادلة بين القائد والتابعين .
- القيادة موقف...تختلف أنماطها وأساليبها حسب متطلبات الموقف.
- تلعب القيادة الإدارية دوراً أساسياً في تصميم إستراتيجية إعداد و إدارة و تنمية الموارد البشرية و إدماجها في الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتنمية ثقافة محابية للتعاون بين أفرادها.

▪ المهمة الأساسية للقائد الإداري الفعال هي تطبيق مفاهيم و أساليب »إدارة الأداء« Performance Management بما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد أو لجماعة العمل، و توفير متطلبات و مستلزمات الأداء ، ثم المتابعة و التقييم و المحاسبة على النتائج و الإنجازات.

▪ على القائد الإداري مساندة التابعين في اكتساب المهارات والمعارف و زيادة رصيدهم المعرفي واستثماره في تطوير الأداء، وذلك باعتبار مسئوليته الأساسية هي تغيير أنماط سلوكهم بما يتوافق ومتطلبات الأداء.

▪ تتركز مسئوليات القيادات الإدارية العليا في تنمية طاقات ومهارات الموارد البشرية وتطوير أساليب توظيفها واستثمارها لتحقيق أهداف المنظمة والوقت نفسه إرضاء العاملين وتحقيق منافعهم.

▪ تتحمل القيادات الإدارية مسئولية أساسية في تحديد هيكل الخبرات و المهارات و الخصائص للموارد البشرية المتناسبة مع متطلبات المنظمة وتقنياتها و تطوراتها المتوقعة، وبذل العناية الفائقة لضمان توفرها.

▪ لا تتناقض القيادة الإدارية الفعالة مع إعمال اللامركزية، فالقائد المتفوق هو الذي ينجح في تكوين وتنمية مجموعة من القادة.

▪ يتحول دور القائد إلى رائد، مساند، موجه، ميسر ....COACH بدلاً من رئيس، مدير، مراقب......

مفهوم الريادة في القيادة:

تتلخص في الآتي:

▪ التعامل مع المرؤوسين باعتبارهم شركاء في العمل.

▪ التزام الشفافية في التعامل بين القائد والعاملين معه.

▪ التزام المرونة في التعامل مع المرؤوسين في ضوء متطلبات وظروف الأداء.

▪ مراعاة القائد لخصوصية كل إنسان من المتعاملين معه، وتطوير أنماط القيادة تبعاً لذلك.

مهمة القائد:

- التحول من رئيس إلى ميسر ومساند
- تجنب التزيد في الإشراف والدخول في تفاصيل عمل المساعدين
- يعتمد القائد على سلطة التأثير والتوجيه أكثر من اعتماده على سلطة المركز أو الوظيفة.
- يتحرك القائد ويتفاعل مع تابعيه في نطاق أرحب من مجرد الإطار التنظيمي الرسمي.
- القيادة تنسيق لجهود الموارد البشرية.
- القيادة توجيه و إرشاد نحو الأهداف و الفرص.
- القيادة مساندة و دعم لفرق العمل ذاتية الإدارة.
- القيادة في أساسها قدرة القائد على توفير المعلومات المناسبة للأفراد بما يمكنهم من تحقيق النتائج المطلوبة منهم بكفاءة.
- تتأثر أنماط وفعالية القيادة بأشخاص القائد والتابعين في المواقف المختلفة.
- تبرز فعالية القيادة الإدارية من خلال عمليات إعداد و إدارة و تنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الإستراتيجية يحرص القائد على الاستماع للعاملين و البعد عن إصدار الأوامر و التوجيهات دون التماس آرائهم. كما يحرص على الإجابة عن تساؤلاتهم و مناقشة مقترحاتهم.
- على القيادة الإدارية الفعالة مسئولية كبرى في تكوين فرق العمل وتنمية العمل الجماعي، وتيسير سبل التعاون والتكامل بين فرق العمل.
- على القائد الإداري الفعال القيام بدور المرشد والمنسق لفرق العمل وتمكينها من خلال منحها صلاحيات متزايدة.
- من المهام الحيوية للقيادة الإدارية الفعالة العمل على شحذ وإطلاق الطاقات الفكرية والإبداعية للتابعين، وحفزهم على الابتكار وتوظيف خبراتهم ومعارفهم في أداء الواجبات المكلفين بها.

▪ يهتم القائد الفعال بتنمية الاتصالات بينه وبين مساعديه، ويعمل على فتح القنوات وتعميق الحوار في قضايا العمل والبحث عن حلول للمشكلات وأفكار للتطوير.

▪ يحرص القائد الفعال على ضمان استمرارية وشفافية الحوار بينه وبين مساعديه، وفيما بينهم بعضهم البعض.

إدارة المناخ الخارجي:

رصد الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية ذات التأثير على فعاليات المنظمة، وتوقع التغييرات المحتملة فيها، والكشف عن آثارها المحتملة على فرص تحقيق أهداف المنظمة، ثم تصميم آليات التدخل لتحويرها بما يتفق وتلك الأهداف.

إدارة ثقافة المنظمة:

اختيار القيم والمعتقدات المناسبة لتوجهات القائد والمنظمة والتخطيط لزرعها ونشرها في المنظمة، مراقبة الالتزام بها. كما يعمل القائد الفعال من جانب آخر على مقاومة القيم والمعتقدات غير المناسبة لثقافة المنظمة وتصميم آليات إقناع مجتمع المنظمة للتخلص منها.

إدارة المنافسة:تتنافس المنظمات على اختلاف أنواعها فيما بينها من أجل الفوز بالنصيب الأكبر من الفوائد في مجال نشاطها. وتصبح مسئولية أساسية للقيادة أن تضع الخطط المناسبة لتنمية مصادر القوة التنافسية للمنظمة، وتفعيل الآليات لاستثمارها وتحقيق التفوق على المنافسين.

إدارة التحالفات الإستراتيجية:حين تكون قوى المتنافسين متقاربة، يصبح التحالف والتكامل بينهم أجدى من التناطح والصدام. وتعمل القيادة النابهة على اختيار التوقيت المناسب والأطراف الواعدة لبناء تحالفات إستراتيجية وموالاتها بالمتابعة والتقويم ضماناً لتحقيق الفوائد المستهدفة.

إدارة النتائج:لغة النتائج والإنجازات هي اللغة الوحيدة التي تحوز اهتمام القادة النابهين دائماً. ويكون القائد مسئولاً في الأساس عن تحقيق نتائج قابلة للقياس والتقويم مقارنة بالأهداف التي عهد إليه السعي لتحقيقها باستخدام الموارد التي أتيحت له.

إدارة المستقبل:تهتم القيادة الفعالة بتكوين صورة مستقبلية للمنظمة تعبر عن أحلامها وأهدافها، وتستثمر ما لديها من إمكانيات ومميزات. ويسعى القادة إلى بناء الآليات المساعدة على ترجمة تلك الأحلام إلى واقع ملموس، ومن ثم فالقيادة في الحقيقة تحاول » صنع المستقبل«.

ينجح القائد في صنع المستقبل إذا تمكن من تحويل الموقف والانتقال بالمنظمة إلى مستوى مغاير تماماً يتفوق به على الصعوبات والتحديات،من خلال استثمار الفرص والإمكانيات أو ابتكارها.

صفات مميزة للقادة:

- القيادة ليست موهبة يولد بها الإنسان، ولكنها سلوك يكتسب ويتم تعلمه.
- ليس هناك مجموعة ثابتة من الصفات تميز القادة الناجحين، بل لكل صفاته وأسلوبه، وكلهم ناجحون
- ومع ذلك هناك صفات يشترك فيها القادة
- الالتزام بالبحث عن طرق أفضل للأداء.
- الشجاعة في مواجهة مراكز القوى والتقاليد الإدارية الجامدة.
- المبادرة في الخروج عن الطرق المألوفة للأداء.
- الحماس الشخصي للتغير والقدرة على حفز الآخرين، مع التزام الهدوء LOW PROFILE
- الاهتمام بالبشر والإصرار على تمكينهم من الأداء.

المفهوم الشامل للقيادة الإدارية:

القيادة الإدارية عملية إنسانية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير، والتفاعل والتواصل بين القائد وتابعيه من أجل حفزهم وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة باستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الإيجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة بها.

القيادة سلوك قابل للتطوير:عادات و مهارات قيادية مكتسبة.

- قيم و مفاهيم مطمورة [موروثة]
- القيادة هي التأثير في الأفراد و دفعهم إلى تحقيق النتائج التي ترجوها المنظمة وذلك بالتوجيه والريادة وليس بالفرض والضغط.
- تنمي القيادة بالريادة الروح المعنوية للأفراد بتمكينهم Empowerment من الأداء بحرية و إتاحة الفرص لهم للمشاركة وإثبات قدراتهم.
- تتضمن القيادة عناصر المخاطرة وعدم التأكد العائدة إلى تأثير السلوك الإنساني.
- لا يتحقق للقائد تأثير متساو على جميع التابعين، ولا يقلل هذا من فعاليته.
- يلتزم القائد الفعال في كافة المواقف القيادية بمنطق إدارة الجودة الشاملة، ويحفز الأفراد التابعين له على التعامل وفق علاقات » الموّرد – العميل«.

المهارات الأساسية للقائد الفعال:

المهارات الإنسانية:

١. مهارة اختيار المساعدين.
٢. مهارة تشكيل عمل المساعدين.
٣. مهارة إرشاد المساعدين.
٤. مهارة تنمية وتطوير المساعدين.
٥. المهارات الإنسانية للقائد الفعال
٦. مهارة حفز وتشجيع المساعدين.
٧. مهارة تمكين المساعدين.
٨. مهارات الاتصال.
٩. مهارة بناء فرق العمل المتعاونة.

المهارات الفكرية:

١. مهارة إدراك المواقف ورصد المتغيرات.
٢. مهارة إدارة المعلومات والتعامل مع المتغيرات.

٣. مهارة الاستنتاج واستقراء المؤشرات.

٤. مهارة تحليل المشكلات والكشف عن أسبابها.

٥. مهارة بناء الاستراتيجيات وتنمية السياسات.

٦. مهارة التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات.

المهارات التقنية:

١. مهارة إدارة واستثمار الوقت.

٢. مهارة إدارة الاجتماعات.

٣. مهارة إدارة وتطوير تقنيات العمل.

٤. مهارة استخدام الحاسبات الآلية وتقنيات المعلومات.

مفهوم الذكاء الانفعالى:

يتمتع القادة المتميزون بذكاء انفعالي يمكنهم من استثارة المشاعر الإيجابية في العاملين معهم، وتخليصهم من المشاعر السلبية التي يعانون منها.

تتكون عناصر الذكاء الانفعالي للقادة من:

- معرفة دقيقة بكوامن أنفسهم، والصدق مع النفس.
- الدقة في تقويم الذات ومعرفة نقاط القوة والضعف في أنفسهم.
- الثقة بالنفس والقدرة على استخدام مصادر قوتهم بلا تردد.
- ضبط النفس والسيطرة على مشاعرهم
- القدرة على الإنجاز والشفافية والصدق في الإعلان عنها.

الأبعاد الإيمانية في القيادة:

- الرحمة والتعاطف مع التابعين وإدراك مطالبهم وتفهم مشكلاتهم.
- اللين والرقة في التعامل مع الآخرين، والحسم في موضعه.
- السعي لجمع الشمل وتأكيد روح الجماعة وتنمية مشاعر الحب بين الفريق.
- العفو عند المقدرة، والتوجيه برفق ولين عند الخطأ غير المتعمد من جانب التابعين.

▪ استشعار المسئولية عن التابعين، وإيثارهم والسعي لقضاء حاجاتهم أولاً.

▪ إشراك التابعين في بحث مشكلات العمل والتزام منهج الشورى وعدم الانفراد بالرأي والقرار.

▪ الاعتماد على الله والتوكل عليه لتنفيذ ما عزم عليه القائد من أمر بعد الاستشارة.

كيف نفسر نجاح وتميز القادة من غير المسلمين؟

للقيادة شقان:

▪ **الشق التقني** أو الموضوعي ويتعلق بالمهارات الفكرية والتقنية والحصيلة المعرفية للقائد ورصيده من العلم والخبرة بمجال العمل وطبيعة العاملين فيه. وتلك مزايا تحقق للقائد النجاح الظاهري الذي تعرضه الأرقام، ولكنه لا يصل إلى عمق النجاح الإنساني المبني على التوكل على الله والإيمان بفضله جل وعلا.

▪ **الشق الإيماني** الذي يرطب نفس القائد ويحقق البركة والنماء فيما يقوم به من عمل، ويربط بينه وبين العاملين معه برباط الأخوة والمودة، وهو أفعل وأنجع في المدى البعيد.

واجبات القائد المسلم:

الواجب الأول والأهم:تقوى الله...فالقائد المسام يتولى مهام القيادة وكأنه يرى الله ،فإن لم يكن يرى الله، فإن الله يراه. والتوجه في عمله ابتغاء مرضاة الله، لا يخشى في الحق لومة لائم.

الواجب الثاني والمهم:القيام على خدمة الرعية أو التابعين أو المساعدين أو العاملين معه، وتحقيق مصالحهم ورعاية شئونهم وتوجيههم لما فيه صالحهم ومنفعتهم.

الواجب الثالث والمهم:حماية الجماعة وصيانة مصالحها ومقاومة كل ما يهدد أمنها وسلامتها [والجماعة هنا تشير إلى المنظمة وما فيها ومن فيها]. ورعاية شئونهم وتوجيههم لما فيه صالحهم ومنفعتهم.

الواجب الرابع:التأسي بنهج سيدنا رسول الله صلى الله عليه وسلم، والسير على دربه في طاعة الله ونفع العباد، بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

- حسن الاختيار والتدقيق في المفاضلة بين الراغبين في العلم » إن خير من استئجرت القوي الأمين«.
- تعليم وتدريب المساعدين ومساندتهم في اكتساب الخبرة والمهارة اللازمة للأداء » كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته«.
- الحفز والتشجيع والمكافأة على العمل المتميز، والعفو والمساعدة عند الخطأ غير المقصود.
- التقويم العادل والموضوعي للأداء، وإسناد الفضل لأهله والعمل بقول الحق » إن الله لا يضيع أجر من أحسن عملا«.
- التعويض العادل عن الأداء فور تحققه » اعط الأجير حقة قبل أن يجف عرقه«.
- إشاعة الطمأنينة بين العاملين، وإزالة عوامل الخوف والرهبة من السلطة.
- تأكيد الثقة وبناءها بينه وبين أفراد الفرق التي تعمل معه، والتشجيع على التعامل الواثق فيما بينهم.
- تحدي الأمر الواقع والسعي لتغييره إلى ما هو أفضل وأحسن، وما يحقق صالح المنظمة والعاملين والمجتمع.
- بعد النظر واستشراف المستقبل والسعي لتوفير المقومات المناسبة لاستقبال المتغيرات وتطويعها لصالح المنظمة والعاملين.
- الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.
- استخدام القوة في موضعها لحماية الجماعة وتأمين استقرارها ونموها.

التأسي برسول الله صلى الله عليه وسلم

للرسول القائد صلوات الله وسلامه عليه خصائص قيادية نادرة على القائد المسلم في كل مكان وموقع أن يتأسى بها ويسير على نهجها، ومنها:

- الإعداد والتنظيم في سرية قبل الإقدام على الغزوات.

- التوجيه اللطيف لإحسان استخدام الموارد وتقديم الأكفأ من المسلمين بغض النظر عن أي اعتبار آخر.
- التواضع والوسطية في المواقف.
- الصبر على المكاره واحتمال الأذى والصعاب في سبيل إتمام الرسالة وبلوغ الغاية.
- السعي المستمر لاكتساب العلم والمعرفة.
- التوجه في كل ما يفعل ابتغاء وجه الله سبحانه وتعالى.
- البساطة والبعد عن التكلف في مظاهر العيش ومطالب الحياة.
- العدل والرحمة والكرم والجود وخدمة الآخرين حتى من غير المسلمين.
- إشعاع الطاقة والحماس وحب الجهاد في سبيل الله فيمن من حوله.

الفصل الحادي عشر

صنع واتخاذ القرار

مقدمة:

تعتبر عملية صنع القرارات واتخاذها محور العمل الإداري في كافة المنشآت الإدارية، فكل الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ...... الخ تتطلب صنع قرارات.

مفهوم عملية اتخاذ القرارات وأهميتها: تعتبر عملية اتخاذ القرارات من العمليات التي تحدد مدى قدرة وكفاءة الإدارة على الأداء الفعال. وتعني كلمة قرار أن هناك موقفاً أو مشكلة غير مرغوب فيها وبراد تصفيتها أو إيجاد حل لها أي أنها تعني الاختيار القائم على أساس موضوعية لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر، وتزداد مشكلة اتخاذ القرارات إلي نظام دقيق وفعال للمعلومات يؤدي إلي اتخاذ قرارات رشيدة.

ويرى هربرت سايمون أن عملية اتخاذ القرارات مرادفة للعملية الإدارية نفسها أو هي الإدارة ويعرفها بقوله "اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني".

ويعرفها هاريسون في كتابه عملية اتخاذ القرارات الإدارية بأنها إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف معين، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن أن يتبعها. يشير إليها في مكان آخر بقوله: :إن اتخاذ القرار هو لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار.

كما يقول ببيتر دراكر عن اتخاذ القرارات "مهما كان العمل الذي يقوم به المدير فإنه يتم من خلال عملية اتخاذ القرارات، وهي تتم كممارسة يومية روتينية لدرجة أن المدير قد لا يعي أنه يتخذ هذه القرارات، أو أنها قد تؤثر على جودة ومستقبل المشروع وتحتاج إلي سنوات من التحليل المنظم، ويمكن القول أن الإدارة لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ قرارات"

وأياً كانت التعاريف فإن جوهر عملية اتخاذ القرارات إنها النظام الذي قوم بدراسة الظواهر المطروحة للتوصل للمشاكل الحقيقية التي تواجه المنشأة وإيجاد أفضل البدائل وتقييمها واختيار البديل المناسب وتنفيذه.

وهناك علاقة خاصة بين التخطيط واتخاذ القرارات فكلاهما يرتبط بين بدال مطروحة للحل وصولاً للهدف المطلوب في الخطة أو حل المشكلة القائمة على القرار فالخطة هي في حد ذاتها قراراً ولذلك يمكن القول بأن اتخاذ القرارات والتخطيط عمليتان مرتبطتان لا يمكن فصلهما وفي جميع الحالات ويشتمل التخطيط على عملية اتخاذ القرارات.

أهمية عملية اتخاذ القرارات:

إن عملية اتخاذ القرارات هي لب أو جوهر وظيفة المدير فعملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الإدارية ويقوم بها كل مدير، وتوجد في كل جزء من أجزاء المشروع وتتعامل مع كل موضوع محتمل.

أنواع القرارات:

يمكن تقسيم القرارات من زوايا متعددة كما يلي:

١/ من حيث النشاط:

نجد هناك قرارات تتعلق بالعنصر البشري، وأخرى تتعلق بالإنتاج وأخرى بالتسويق والتمويل وغيرها.

٢/ القرارات المخططة وغير المخططة: **القرارات المخططة:** وتسمى أحياناً بالقرارات الروتينية وهي القرارات التي تتكرر بصفة مستمرة وأصبحت جزءاً أساسياً من حياة المنظمة.

أ)**القرارات الغير المخططة:** والتي تسمى القرارات الأساسية فهي تلك التي لا يتكرر حدوثها حيث أنها تعالج مشاكل معقدة وذات أهمية إستراتيجية لحياة المنظمة ومستقبلها.

٣/ القرارات التنظيمية والشخصية: **القرارات التنظيمية:** هي القرارات التي يتخذها المدير أو الفرد بصفته عضواً في التنظيم الإداري للمنظمة، ومن ثم فإن القرار يمس المنظمة

سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة، ويتخذ القرار بصفته الرسمية وبالسلطة التي يخولها له التنظيم الذي يعمل فيه.

أ)**القرارات الفردية أو الشخصية**: فتلك التي يتخذها الفرد كفرد عادي تؤثر في حياته وكيانه الشخصي فقط وهو الوحيد دون غيره القادر على اتخاذها.

معايير القرار الرشيد:

١- الكفاءة والقدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة بأفضل الشروط زمنياً وكمياً أو نوعياً أو تكلفة.

٢- ومعيار القبول وله وجهان هما:

أ- قبول العاملين أو المعينين بتنفيذ القرار فالقبول يحقق الالتزام والتأمين.

ب- قبول المجتمع يصاحب مصلحة المنتفعين أو المتأثرين.

٣- معيار السلامة والأمن، وإن عدم الاهتمام بهذا الأمر قد يؤدي إلي حوادث لا تحمد عقباها وهو يركز على الجوانب القيمة التي تمنع أو تحد من وقوع الحوادث.

والقرار الرشيد الفعال هو الذي يوازن بين هذه الجوانب ويركز على الجوانب القيمة عندما تفرض نفسها مع مراعاة الجوانب الإنسانية، مع مراعاة الاعتبارات الفنية.

أركان القرار القانونية:

حتى يكون القرار قانونياً يجب أن يستوفي الشروط التالية:

١)**ركن الاختصاص**: أي أن تكون الجهة المعنية المصدرة للقرار ذات اختصاص في موضوعه ولها صلاحية ذلك بغض النظر عما إذا كانت هذه الجهة فرداً أو جماعة.

٢)**ركن الشكل**: حيث لابد أن يصدر القرار لعدد محدد من الإجراءات الواضحة التي تحول دون أي غموض أو التباس مخل.

٣)**ركن السبب**: بمعنى أن القرار لا بد أن يكون مسبباً سواء كان السبب مادياً أو معنوياً أو قانونياً، ولا يشترط إبراز السبب دائماً، فغالباً ما يكون ضمنياً.

٤)**ركن الغاية**: حيث لابد أن ينصرف القرار نحو غاية ولابد أن تكون هذه الغاية عامة ومتفقة مع عمومية القرار وذلك حتى يتم تجريد القرار من الأهواء والنزاعات الذاتية وبذلك تضمن مشروعيته.

٥)**ركن العمل أو ركن الأثر**: ويعني وجود جهة ما ينصب أو يقع عليها أمر القرار الذي تم إصداره.

مراحل عملية اتخاذ القرارات:

هناك شبه اتفاق عام على أن اتخاذ أي قرار يمر بمراحل أو خطوات عديدة ومعروفة ومتفق عليها، والاختلاف فقط يكون في مهارة القيام بهذه الخطوات، ومدى توافر المعلومات التي تخدم كل مرحلة، ومدى وجود نظام فعال للاتصال يؤدي إلي فهم الأمور المختلفة والتفاعل معها لصالح المنشأة:

١/ تعريف وتحديد المشكلة:

وهذه تعتبر من أهم المراحل وأخطرها، فلا يكون هناك قرار إلا إذا كانت هناك مشكلة حقيقة. وتهدف هذه المرحلة إلي محاولة التعرف على المشكلة الحقيقة. هذا ويجب أن نفرق بين المشكلة والظاهرة، فالظاهرة هي مشكلة سطحية أو فرعية للمشكلة الأم، فعندما نبحث عن المشكلة ونقول أنها هي عدم رضاء العاملين في إدارة التسويق عن عملهم ثم ببذل المزيد من الوقت والجهد ويتبين بعد ذلك أن المشكلة الحقيقية هي انخفاض كفاءة التسويق وسوء تنظيمها.

إن تحديد وتعريف المشكلة تحديداً يوفر مزيداً من الجهد والوقت والمال، والمشكلة لم تنشأ من فراغ وإنما ترتبط بظروف وملابسات ولذلك يجب دراسة ظروف المشكلة وأسبابها والمشاكل التي تترتب عليها والمشاكل التي تترتب على حلها، والمشكلات الإدارية هي التي تحدد مستوى القرار، فهناك المشكلات الروتينية وهناك المشكلات الأساسية وهناك المشكلات الطارئة ولكل منها مستوى إداري يجب أن يتخذ قراره بشأنها.

وقد حدد أحد الكتاب المعوقات التي نعترض لها ونحن بصدد تحديد تعريف المشكلة وهي:

أ- إحلال التقييم الشخصي والتقدير الذاتي محل البحث العلمي في تحديد المشاكل والتالي عدم التعمق والفهم الصحيح للمشكلة ومسبباتها.

ب- مساواة المشكلة المطروحة بمشكلة تاريخية تتسم بنفس الظواهر والأعراض، رغم أن المشكلة الجديدة يكون لها ظروف تختلف عن المشكلة التاريخية.

ج- ينظر المدير إلي المشكلة من وجهة نظر تخصصه فقط دون أي اعتبار للعوامل الأخرى، فالمشكلة ليس لها جانب واحد فقط، وإنما لها جوانب متعددة.

د-عدم أخذ ظروف المنشأة وأهدافها العامة والفرعية في الحسبان عند اتخاذ قرار بحل المشكلة نتيجة للسرعة وضيق الوقت.

ه- تجنب المشاكل المعقدة أو المزمنة وذلك نتيجة ليأس المدير وعدم قدرته وتحمله مشاق اتخاذ القرار لمعالجتها.

٢/ تحليل المشكلة:

بعدما تم تحديد المشكلة وتعرفيها بوضوح، فالخطوة التالية هي تحليلها، وهذا يعمي جمع البيانات والمعلومات والحقائق المتاحة التي تؤدي إلي الحل الأمثل للمشكلة، وهذا يساعد على تحديد ومعرفة من سيقوم باتخاذ القرار ومن سيشارك في ذلك ومن الذي سينفذ القرار والفترة الزمنية اللازمة للتنفيذ وما مدى تأثير القرار على الأنشطة الأخرى وهل تكرر اتخاذ قرار مثل هذا القرار أم لا.

٣/ التعرف على البدائل: في هذه الخطوة يجب التعرف على أكثر من بديل ممكن لحل المشكلة ويشترط وجود بديلين على الأقل حتى يتمكن المدير من اختيار احدهما فالاختيار بين البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرار.

٤/ تقييم البدائل: وبمجرد تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة، فإن الخطوة التالي في عملية اتخاذ القرار هي تقييم البدائل في ضوء المعلومات المتاحة عن كل بديل. ويتم استبعاد

بعض البدائل نتيجة للقيود المفروضة على متخذ القرار سواء من المحيط الداخلي أو الخارجي، وبعد استبعاد بعض البدائل نتيجة لهذه القيود، يتم تقييم البدائل المتبقية في ضوء العديد من العوامل التي تختلف من بديل لآخر، ومن العناصر التي تستخدم في التقييم عنصر التكلفة على العائد لكل بديل.

٥/ اختيار البديل المناسب"القرار":

في هذه الخطوة يختار متخذ القرار أحد البدائل التي تساهم بصورة فعالة في حل المشكلة أو تحقيق الهدف، إن عملية الاختيار أو اتخاذ القرار قد تبدو سهلة لأول وهلة ولكن عندما تكون مشكلة معقدة، وغير روتينية، وتتضمن درجة كبيرة من المخاطرة، فإن عملية الاختيار بين البدائل تعبر من العمليات الصعبة المرهقة، ومن بين الصعوبات التي تواجه متخذ القرار عند الاختيار ما يلي:

١- قد يتساوى بديل أو أكثر في درجة الأهمية.

٢- إذا لم يتوافر في بديل واحد العناصر اللازمة لحل المشكلة.

٣- قد لا يكون هناك بديل واحد أو أكثر من بديل يصلح لحل المشكلة.

٦/ تنفيذ القرار: وتنفيذ القرار هو الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ القرار، ويحدد التنفيذ الفعلي للقرار مدى فعاليته وقابليته للتطبيق العملي، فالتنفيذ هو الاختبار الحقيقي لجودة القرار ومدى سلامة الخطوات السابقة.

وقابلية القرار للتنفيذ يعتمد على عدة عوامل متداخلة من أهمها مايلي:

-مدى وضوح الخطة التي يصنعها المدير.

-مدى واقعية ودقة أهداف المشروع.

-مدى سلامة وفاعلية وتوقيت نظام الرقابة والتقارير والإجراءات في المشروع.

فإن تنفيذ القرار لن يؤدي إلي تحقيق الأهداف المرغوبة ما لم تتم عمليات الرقابة والمتابعة للتأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للقرار، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا حدث انحراف في التنفيذ.

صعوبات أمام عملية صنع واتخاذ القرارات:

١- عدم وضوح السياسات والأهداف المراد الوصول إليها، وسبب ذلك صياغة الأهداف في قوالب عامة وبلغة فضفاضة يصعب على الموظفين فهمها واستيعابها وتحويلها إلي برنامج عمل.

٢- عدم توافر المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب وبالشكل المناسب حول المشكلة المراد معالجتها، وذلك لصعوبة جمع المعلومات وتصنيفها واسترجاعها.

٣- انشغال المسئولين بالأمور الفرعية ومتابعتهم لكل صغيرة وكبيرة وعدم الاهتمام اللازم بالأمور الرئيسية.

٤- تنازع الاختصاصات بين كثير من المسئولين.

٥- عدم تمتع بعض متخذي القرارات بروح المبادرة والابتكار.

٦- انشغال بعض الرؤساء بأعمالهم الخاصة ومصالحهم الخاصة، وعدم إعطاء الاهتمام الكافي لواجباتهم.

٧- التهرب والتقاعس من جانب المسئولين من اتخاذ القرارات الصعبة وذلك خوفاً من المساءلة فيما لو فشل القرار.

٨- تدخل السلطة العليا في إلغاء القرارات التي تم اتخاذها بواسطة القيادات الإدارية وذلك لإرضاء بعض العناصر صاحبة المصلحة.

٩- تحكم الروتين في اتخاذ القرارات وخاصة في كل ما يتعلق بالشئون المالية.

اتخاذ القرار الفردي:

حيث أن عملية اتخاذ القرارات هي عملية يمارسها الأفراد، لذلك فهي تتأثر بسلوكهم. وهذا التأثير يختلف من شخص إلي آخر، ومن موقف إلي آخر، وتلعب هذه المؤثرات السلوكية دوراً أساسياً في القرار إيجابياً وسلباً، ومن أهم الجوانب السلوكية التي تؤثر في القرار قيم الفرد واتجاهاته وشخصيته ودوافعه.

القيم: إن القيم تعني اتجاهات الفرد ونظرته للعام الذي حوله، وما لديه من وجهات نظر، وحسب وكره وتقييم للاشياء والأفراد في العالم المحيط به. ويدخل فيها كذلك نشأته وتربيته منذ الصغر، سواء في المنزل أو في المدرسة أو في الحياة بصفة عامة.

إن القيم والاتجاهات تلعب دوراً رئيسياً في طريقة تفكير الفرد وتؤثر تاثيراً كبيراً في طريقته في إتخاذ القرارات سواء قراراته في الحياة بصورة عامة أو قراراته في مجال العمل بشكل خاص، ويتمثل تأثير قيم الفرد في قراراته بمجال العمل كما يرى جيبسون وزملاؤه Gibson etal فيما يلي:

-في تعريف المشكلة وتحديد الأهداف: حيث تظهر القيم في عملية التقويم والحكم كضرورة في اختيار الغرض ووضع الأولويات.

-في تجميع وتحليل المعلومات: وهي ضرورة لعمل حكم حول الاحتمالات المختلفة.

-في اختيار البدائل: تؤثر قيم متخذ القرار عند اختيار البديل.

-عند تطبيق القرار: يكون حكم القيم ضرورياً في اختيار معني التطبيق والممارسة.

-عند التقييم والمراقبة: تكون أحكام القيم مهمة عند تصحيح الفعالية.

ولا شك في أن قيم الأفراد تختلف باختلاف شخصياتهم وخلفياتهم الأسرية والثقافية والدينية. ويؤكد (جيبسون) أن قيم الفرد تؤثر في اختيار قياس الأداء والبدائل واختيار المقياس في عمليات اتخاذ القرارات. والأختلاف في القيم يقود إلى اختيار وأستخدام قياس أداء مختلف. فالمدير الذي يهتم بالقيم الاقتصادية يحتمل أن يقيس الأداء باسلوب يختلف عن المدير الذي يهتم بالقيم الاجتماعية. فالأول يقيس الأداء من حيث الفائدة والربح، بينما يكون الثاني أكثر اهتماماً بشكاوي العملاء والمستهلكين.

الشخصية: إن شخصية الفرد هي مجموعة من الصفات النفسية الشعورية وغير الشعورية، لذا تؤثر شخصية الفرد في قراراته وأحكامه التي يصدرها. ويرى جيبسون وزملاؤه أن أحدى الدراسات وجدت أن الشخصية تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، حيث تناولت هذه الدراسة ثلاثة جوانب من الشخصية هي:

-**متغيرات الشخصية**: مثل الاتجاهات والاعتقادات والحاجات الفردية.
-**متغيرات الموقف**: وتعني المواقف الخارجية الملاحظة التي يمر بها الفرد.
-**المتغيرات التفاعلية**: وتعني حالة الفرد كنتيجة لتفاعله مع موقف محدد مع خصائص شخصيته الفردية.

وقد كانت أهم النتائج كما يلي:

١- إن الفرد لا يكون في حالة متساوية في كل مواقف وجوانب عملية اتخاذ القرارات. أي أن بعض الأفراد يعملون بكفاءة في بعض أجزاء العملية، بينما يعمل آخرون بطريقة أفضل في أجزاء أخرى.

٢- إن ثمة خصائص مختلفة مثل الذكاء لها علاقة بعمليات اتخاذ القرارات.

٣- أن علاقة الشخصية بعمليات اتخاذ القرارات ربما تختلف بالنسبة لمجموعات مختلفة من الأفراد في بعض العوامل، مثل الجنس والحالة الاجتماعية.

وتؤكد الدراسة نفسها أن أنماط شخصية متخذ القرار مرتبطة بمواقف أكيدة ومتغيرات متفاعلة للتأثير في عملية اتخاذ القرارات.

لا يمكن وصف كل القرارات الإدارية بأنها سليمة وحيادية وموضوعية وعقلانية ورشيدة وذلك بسبب وجود مؤثرات سلوكية في اتخاذ القرار حيث أن الفرد وهو متخذ القرار قد يقع تحت مؤثرات عديدة تبعده عن اتخاذ قرار موضوعي رشيد وقد ترجع هذه المؤثرات إلى اختلاف الأفراد في فهمهم وتفسيرهم لما يحيط بهم من معلومات وظواهر ومشاكل، وبالتالي فإن تشخيص المشاكل وبدائل الحل قد يختلف المديرين في تحديدها.

كذلك يتضح أن نتيجة لاختلاف دوافع المديرين تختلف معالجتهم للمشاكل، فالشخص الذي تسيطر عليه الحاجات الاجتماعية قد ينظر إلى المشكلة على أعتبار أنها مشكلة علاقات أنسانية، والشخص الذي تسيطر عليه دوافع الانجاز يرى الأمر بصورة مختلفة.

وهناك بعد سلوكي آخر يجب الإشارة إليه وهو ميل الناس والمدرين إلى التوصل إلى قرارات مناسبة وليس مثالية أو قرارات معقولة وليست الأحسن. وفي العادة قد يشير

المديرين إلى أن قرار معين مناسب ومعقول لأنه يحل المشكلة بصورة مرضية. وهذه الواقعية تنشأ من وجود ضغوط في الوقت والتكاليف، ولتعارض أهداف المنظمة مع أهداف أطراف أخرى مثل العاملين والمستهلكين والمنافسين والعملاء.. ألخ ولعدم توافر معلومات كاملة عن المشكلة، ولتعقد القيود البيئية والسياسية والاقتصادية والقانونية والاجتماعية، هذا بالاضافة إلى القيود السلوكية التي أشرنا إليها سالفاً.

اتخاذ القرار الجماعي Group Decision Making:

إن عملية اتخاذ القرارات يترتب عليها نتائج مهمة، سواء للأفراد كأفراد أو للأفراد كجماعات، وايضاً للمنظمة أو المؤسسة، فإنها تعتبر مهمة صعبة ودقيقة، ولهذا شارك فيها أكثر من شخص واحد كانت دقتها أكثر وفائدتها أعم.

يلاحظ أن أكثر المديرين يميلون إلى أن يتخذوا القرارات بشكل فردي، ويؤثرون في مسيرة القرار حتى وإن كان القرار يتم اتخاذه في جلسة جماعية تعقد لهذا الغرض، أو يتم أخذ رأي العاملين بالمنظمة فيه، فإن ما يحدث هو أن المدير يلقى بثقله على القرار فيأتي القرار وفق رغبته وميوله وقيمه.

إن القرار الجماعي أكثر صحة ودقة من القرار الفردي. وقد أثبتت التجربة اليابانية صحة هذا الاتجاه، وكما يقول المثل: (أن رأيين أفضل بكثير من رأي واحد). فماذا إذا كان المشترك في الرأي والقرار أكثر من شخص؟ لاشك أن النتيجة ستكون أفضل والقرار فيه أن أداء المجموعة أحسن من أداء الفرد الواحد، وأن المجموعة تمضي وقتاً أطول في حل المشكلات، غير أن قرارها النهائي أدق وأكثر فائدة وأقل أخطاء وذلك لعدة أسباب منها:

١- أن معلومات الجماعة أفضل من معلومات الفرد الواحد.

٢- أن المجموعة لديها اختيارات وبدائل في عمليات اتخاذ القرارات أكثر مما لدي الفرد الواحد، كما أن مشاركة المجموعة في القرار تزيد من درجة قبول أعضاء المجموعة له، وتقلل من مشكلات إقناع الجماعة بقبول القرار.

إن مشاركة الجماعة في اتخاذ القرارات هو الوسيلة المناسبة لنجاح القرار وسهولة تطبيقه بين أفراد الجماعة، وذلك أن مشاركة الجماعة في عملية اتخاذ القرار تعني أنها تتفهمه وتساهم في تنفيذه، ونجاح التنفيذ يعتمد على فهم الجماعة له واقتناعها به وشعورها بأهميته.

مداخل اتخاذ القرارات الجماعية:

توجد مداخل عديدة لاتخاذ القرارات الجماعية، وهي تختلف فيما بينها من حيث درجة تاثيرها في اتخاذ القرار النهائي. ومن أهم هذه المداخل ما يلي:

١- أن يقوم أفراد الجماعة بتقديم النصح للمدير وهو الذي يقوم باتخاذ القرار. ويكون دور الجماعة هنا إبداء الرأي والنصح وطرح البدائل ومناقشتها، بينما يكون دور المدير هو إدارة اجتماع الجماعة أو اللجنة، ثم يتولي المدير عملية اتخاذ القرار بنفسه سواء أخذ برأي الجماعة أو لم يأخذ به.

٢- موافقة أغلبية الجماعة على القرار: وفي هذا المدخل يلزم أن توافق الأغلبية على القرار، ولا يشترط إجماع كل أفراد الجماعة. فلو أفترضنا أن عدد الجماعة خمسة أفراد فإن موافقة ثلاثة أفراد تكون كافية لاتخاذ القرار، لأن وجود خمسة من الجماعة موافقين يمثل ذلك الاجماع، كما أن وجود ثلاثة أو أربعة موافقين يعني الأغلبية. أما في حالة أنقسام العدد إلى نصفين كأن يكون عدد الجماعة سبعة أفراد ويوافق ثلاثة أفراد ويعارض ثلاثة آخرون، فيقوم المدير بترجيح الكفة، ويؤخذ في هذه الحالة برأي الأغلبية الذي دعمه المدير.

٣- إجماع أفراد الجماعة على الموافقة على القرار: وفي هذا المدخل يكون دور المدير هو إدارة النقاش في الجماعة أو الاجتماع أو اللجنة. ويتعرف من خلال ذلك على البدائل المطروحة، ويعمل على تنمية إجماع الرأي للوصول إلى قرار شبه نهائي، ثم يقوم أفراد الجماعة بالتصويت أو الاقتراع على هذا القرار، فإذا أجمع أفراد الجماعة على صلاحية القرار، اتخذ هذا القرار وكان نافذاً.

الأساليب الفنية في إتخاذ القرارات الجماعية :

تتعدد الأساليب الفنية في اتخاذ القرارات الجماعية تصل إلى أكثر من عشرين طريقة وسنذكر في هذا الفصل أهم ثلاثة طرق وأكثرهم قوة وشيوعاً في الاستخدام.

أولاً: العصف الذهني Brainstorming:

تعتبر طريقة العصف الذهني من أهم وأنجح أساليب اتخاذ القرارات وحل المشكلات الجماعية، لأنها تتيح فرصة للجميع لأبداء الرأي وطرح البدائل. وتعني هذه الطريقة أن يقوم المشتركون في الاجتماع أو حلقة النقاش باطلاق العديد من الأفكار والآراء الحرة بسرعة حتى تاتي الفكرة التي تمس القرار أو حل المشكلة. وهذه الأفكار هي عبارة عما يدور في الذهن أو الفكر من آراء ووجهات نظر تطرح على الحاضرين كما هي، وتشتمل على آراء من قبل مدير الاجتماع أو مجموعة من المنسقين دون أن تتعرض لنقد أو اختصار بل تسجل كما طرحها صاحبها.

إن عملية العصف الذهني أو عصف الأفكار هي عبارة عن تبادل للأفكار والآراء، تهدف إلى تكامل الأفكار وتجميل عملية الابتكار والإبداع من خلال نقاش الجماعة، للوصول إلى حلول جماعية فعالة. هذا وقد اقترح لاسلوب العصف الذهني ثلاثة شروط أساسية هي:

١- تشجيع النقاش الحر. بمعني قبول أي فكرة وتسجيلها وعد اعتبارها بعيدة عن موضوع النقاش.

٢- تأييد بناء أفكار الآخرين بعضها مع بعض. بمعني اعتبار هذه الآراء والأفكار للمجموعة بكاملها وليس لشخص واحد فقط.

٣- منع النقد بشتي أنواعه. ويعني ذلك أن الهدف هو تجميع الآراء والأفكار بعضها مع بعض، وعدم تقويم كل فكرة أو رأي على حدة.

ومن خلال هذا الأسلوب وخطواته يمكن التوصل إلى اتخاذ القرار الجماعي أو حل المشكلة المطروحة.

خطوات العصف الذهني:

١/ الحصول على بدائل (١٥-٢٠ دقيقة):

-دعوة كل من له خبرة للاجتماع، كما تعددت الخبرات كلما ذلك أفضل.

-يقوم قائد الاجتماع بتحديد المشكلة.

-يدعوا القائد الاعضاء لاقتراح بدائل الحل، مع منع النقد ومناقشة البدائل.

-تجميع أكبر عدد من الحلول بصرف النظر عن جودتها.

-يحرص القائد على تشجيع الاقتراحات وحمايتها مع نقد الاخرين.

-الغرض من هذه الخطوة هو إثارة ذهن المشتركين.

٢/ تصفية بدائل الحل (٤٠-٥٠ دقيقة):

-شرح معني الحلول وتجميع المتشابه منها في مجموعات.

-تشجيع أقتراحات جديدة.

-استبعاد المستحيل من الحلول.

-يعمل القائد حركة ربط وتشجيع لأفراد الجماعة للمشاركة وملخص للحول.

٣/ اختيار وتحديد خطة العمل (٤٥ دقيقة):

-اختصار عدد اعضاء الجماعة، والابقاء على من لهم علاقة مباشرة بالمشكلة.

-مقارنة بدائل الحلول وتحديد مزايها وعيوبها.

-اختيار الحل الأكثر مناسبة وتحديد أسلوب تطبيقه.

-يوجه القائد المناقشة لاختيار الحل الأكثر مناسبة.

ثانياً: أسلوب دلفي Delphi:

هذا الأسلوب هو ما يعرف بالاجتماع عن بعد. وتعتمد هذه الطريقة تحديد البدائل ومناقشتها غيابياً في اجتماع اعضاؤه غير موجودين وجهاً لوجه.ويمر هذا الأسلوب بالخطوات التالية:

١- تحديد المشكلة، وهنا يلاحظ أن المشكلة معروفة بشكل مسبق.

٢- تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء ذوي الرأي. وكلما كان هناك تنوعاً في الخبرات كلما كان أفضل.

٣- تصميم قائمة أسئلة تحتوى على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليها. يلي ذلك ارسال القائمة إلى الخبراء كل على حدة، طالباً لرأيهم.

٤- تحليل الاجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة، وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر.

٥- أرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة.

٦- تعاد الخطوة الرابعة مرة أخرى، وأيضاً الخطوة الخامسة.

٧- يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة بالتفصيل.

ويلاحظ أن أسلوب دلفي يحتاج إلى وقت طويل انتظاراً لردود الخبراء وكتابة التقارير. وعلى هذا يناسب هذا الأسلوب المشاكل المعقدة التي تتحمل الانتظار مثل التخطيط الإستراتيجي طويل الأجل، والتنبؤ طويل الآجل بالتغيرات في بيئة العمل الخارجية.

ثالثاً: أسلوب الجماعة الصورية The Nominal Group:

ويعرف هذا الأسلوب بهذا الأسم لأن تكوين الجماعة يكون صورياً على الورق فقط، حيث لا يوجد شيء فعلي وشفوي بين أفراد الجماعة. وهذا الأسلوب هو خليط من أسلوب العصف الذهني وأسلوب دلفي. وتمر طريقة الجماعة الصورية بالخطوات الآتية:

١- تحديد المشكلة. حيث يقوم المدير بتحديد المشكلة أمام أعضاء الاجتماع.

٢- طرح بدائل الحل. يقوم كل عضو من أعضاء الجماعة بوضع أفكاره عن بدائل الحل على ورقة أمامه.

٣- تجميع الحلول والبدائل. ويتم ذلك بواسطة المدير، ويكتب كل واحد بعد الآخر على لوحة أو سبورة ولا تكتب أسماء مع البدائل أو الحلول المطروحة.

٤- مناقشة البدائل المطروحة. يقوم المدير بإدارة ومناقشة الحلو. ويشجع كل الأعضاء على المشاركة في المناقشة، ثم يتم التوصل لعدة بدائل من بين البدائل المطروحة.

٥- الاقتراع على البدائل. يقوم كل عضو من الجماعة بالتصويت على البدائل واضعاً أياها في ترتيب، حيث يعطي رقم (١) لاحسن البدائل، ثم رقم (٢) للذي يليه... وهكذا. وتحدد البدائل المطروحة بخمسة بدائل، ويكون البديل رقم (٥) هو أقلها أهمية.

٦- التوصل إلى قرار نهائي. يقوم المدير بجمع الرتب لأفراد الجماعة وباستخدام الجمع كعملية حسابية يمكن التعرف على نتيجة كل بديل، والبديل الذي يأخذ أقل الرتب هو أحسن البدائل.

ويلاحظ أن أسلوب الجماعة الصورية يأخذ وقتاً أقل من أسلوب دلفي كما أن هذا الأسلوب يحاول أن يصل إلى إجماع عن طريق الاقتراع، ها بالإضافة إلى استخدامه لأسلوب أقرب إلى الأسلوب الكمي.

إن هذه الأساليب التي أشرنا إليها في عملية اتخاذ القرارات الجماعية تعتبر أساليب عملية، تتيح الفرصة لأكبر عدد من أعضاء الجماعة لطرح أفكارهم والبدائل المختلفة. ومناقشة هذه الأفكار والبدائل بشكل جماعي، ثم يتم التوصل إلى الحل المناسب الذي أجمع عليه المشتركون أو أقرته أغلبيتهم، وبذلك يكون القرار فعالاً وحل المشكلة ناجحاً ومثمراً.

مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات:بصفة عامة فإن القرار الجامعي يفضل عن القرار الفردي إذا توافرت مجموعة من المقومات سبق مناقشتها. ونستعرض الآن لأهم مزايا المشاركة في صنع القرار على النحو التالي:

-تسهم المشاركة في صنع القرار في تدريب وتهيئة صف ثان من المديرين أو صناع القرارات، بدلاً من تركيز السلطة الذي يقترن بمحدودية عدد متخذي القرار وتزايد الضغوط عليهم، وهذا بدوره قد يجعلهم غير أكفاء لصنع القرار.

-توفر المشاركة ينمي جواً من ديمقراطية الإدارة وذلك يسهم بدوره في تهيئة الثقة المتبادلة، العلاقات الإنسانية الطيبة، والشعور الأقوى بالمسئولية.

-يغلب أن تأخذ المجموعة اتجاها وسطاً بين التفاؤل والتشاؤم لاسيما في مرحلة تقييم البدائل. بينما قد يجنح صانع القرار الفرد للمخاطرة أو التحفظ.
-يستطيع المشاركون أن يتفهموا طبيعة وأبعاد الموقف الذي يواجهونه في منظمتهم، إدارتهم أو قسمهم. وباعتبارهم مشاركين في صنع القرار سيكونوا أكثر استعداداً لقبول ما يقضي به من تغيير في أمور مثل إجراءات العمل وساعات العمل..الخ.
-تكامل آراء وتجارب ومعلومات المشاركين في عملية اتخاذ القرار، وللمجموعة طاقة أكبر لتوليد الأفكار.
-كما أن المشاركة في اتخاذ القرار-على ضوء ما تقدم- تساعد على جودة القرار. وهذه الجودة التي تجيء نتاجاً لسلامة مراحل عملية اتخاذ القرار. وبدئل عليها: قبول القرار من المعنيين، سلامة تنفيذه، وتحقيقه للهدف المخطط.

عيوب القرار الجماعي: برغم مزايا جماعية القرار، إلا أن القرار الجماعي يتصف بمجموعة من العيوب نعرضها على النحو التالي:
-الزيادة النسبية في الوقت والجهد إذا طال النقاش والجدل اتخاذ القرار، فقد تستغرق مداولات المجموعة وقتاً أكثر من اللازم خاصة لو كان عددهم كبيراً.
-قد يسيطر على المجموعة عضو مؤثر عدواني ذو رأي متسلط قد يكون هو المدير أو أحد الأعضاء لكن بشخصية أقوي حتى من شخصية المدير وقد يميل إلى تهديد بعض أو كل الأعضاء تصريحاً ليدفعهم لقبول بديل يراه مناسباً من وجهة نظره الشخصية وبغض النظر عن الموضوعية.
-قد يتحالف عضوان أو أكثر لإسكات رأي مخالف أو لتمرير رأي أو بديل معين لمصلحة شخصية فردية أو جماعية بغض النظر عن مدى جودة القرار.
-قد يمتنع أحد أعضاء مجموعة صنع القرار عن تأييد البديل الأنسب، إما بسبب شخصيته السلبية وقصور ثقته بنفسه أو تأثيراً بتهديد من آخرين، أو لنظرته الشخصية الضيقة عندما يرى أن الأخذ ببديل معين سيؤدي لتغيير يفقده بعض المزايا أو المكانة.

-شيوع المسئولية بين أعضاء فريق صنع القرار. وحيث يتعذر تحديد مدى إسهام كل عضو إيجاباً أو سلباً في عملية اتخاذ القرار.

لا تعني هذه السلبيات عدم الأخذ بأسلوب القرار الجماعي كمبدأ، كما أن اتخاذ القرار جماعياً لا يعني أطلاقاً التشكيك في قدرات المدير. ولكن صعوبات تطبيق مبدأ معين لا تعني إلغاءه، بل تشير لأهمية توفير مقومات نجاحه والقضاء على الأسباب المؤدية إلى فشله.

المركزية واللامركزية Centralization and Decentralization:

المركزية واللامركزية تعتبر أحد المفاهيم الأساسية والمرتبطة ارتباطاً كبيراً بمسألة تفويض السلطة. وتعني المركزية مدى درجة تركيز السلطة في الهيكل التنظيمي للمنشأة. أي أن حق الاحتفاظ بالسلطات يتركز في يد شخص واحد أو في المستويات الإدارة العليا.

أما اللامركزية فتعني درجة توزيع السلطة بين الأشخاص أو المستويات الإدارية المختلفة في المنشأة. أي تفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى الرؤساء والإداريين في المستويات الأقل.

في الحياة العملية لا توجد مركزية ولا مركزية مطلقة ففي كل الحالات تكون درجة المركزية أو اللامركزية مسألة نسبية. ففي كل تنظيم مركزية ولا مركزية في نفس الوقت.

يتجه التنظيم نحو اللامركزية كلما:

١. زاد عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الأقل.

٢. زادت أهمية القرارات التي يتم اتخاذها في المستويات الإدارية الدنيا.

٣. انتشار عمليات المنشأة في مناطق جغرافية متباعدة.

٤. إزدياد الوظائف التي تتأثر بالقرارات التي تتخذ في المستويات الإدارة الدنيا.

٥. كلما كانت درجة أهمية هذه القرارات عالية.

٦. لفة نقل عمليات مراجعة القرارات.

أولاً: مزايا المركزية واللامركزية:المزايا الهامة للمركزية:

يحقق تطبيق المركزية عدداً من المزايا أهمها:

١. تزود الإدارة العليا بالقوة والمكانة.
٢. يمكن وضع وتوحيد السياسات في مستويات الإدارة ووحدتها كافة.
٣. تحقيق الإجراءات الرقابية على الوحدة الإدارية.
٤. تمكن من الاستخدام الكامل لخبرات المستويات التنظيمية العليا في المنظمة.
٥. تخفيض من إزدواج الوظائف لأدني حد.
٦. تؤمن درجة عالية من التنسيق بين كافة نشاطات المنشأة.
٧. تناسب المنظمات الصغيرة نظراً لمحدودية نشاطاتها المادية والبشرية.

ثانياً: مزايا تطبيق اللامركزية:

تحقق اللامركزية عدد من المزايا أهمها:
١. سرعة اتخاذ القرار.
٢. تخفيض الأعباء الإدارية للمدير عن طريق تفويض السلطة إلى الإدارة الأخرى.
٣. تساعد المنظمات المنتشرة جغرافياً على الاستفادة الكاملة من الظروف المحلية عند اتخاذ القرار.
٤. زيادة رضي العاملين بالمنشاة نظراً لاشتراكهم في عملية صنع القرارات التي يقومون بتنفيذها.
٥. انعدام النزاع بين الإدارة العليا والإدارات الأخرى في المنظمة.
٦. انعدام الفجوة بين صناع القرار ومنفذ القرار.
٧. سهولة اكتشاف الإدارة غير الناجحة في أقسام المنظمة.
٨. تخلق علاقات جيدة والتي يترتب عليها عادة زيادة في التعاون والتنسيق.
٩. تنمية المهارات والقدرات الإدارية لإعدادهم وتأهيلهم لاستعلام وظائف إدارة عليا في المستقبل.

تحديد درجة اللامركزية Determining Degree of Decentralization: إن من أهم العوامل المحددة لدرجة اللامركزية السلطة التي يمكن استخدامها في المنظمة ما يلي:

١. حجم المنظمة. تتطلب المنظمات كبيرة الحجم درجة أكثر من اللامركزية عنها في المنظمات الصغيرة.

٢. تكلفة القرار وأهميته. كلما زادت أهمية القرار بالنسبة للمنظمة ككل زاد احتمال اتخاذ هذا القرار من قبل الإدارة العليا، أي مركزية القرار.

٣. السيادة الموحدة. تتجه الإدارة إلى المركزية في بعض الأحيان عندما يجد المسئولون في المنظمة أنه لابد من قرارات تعمل على توحيد العمل، كالقرارات المتعلقة بأوقات الإجازة للعماليين والقرار المتعلقة بنوعية الإنتاج والأسعار.

٤. تاريخ المنشأة. كثيراً ما تتوقف مسألة مركزية ولا مركزية السلطة على منشأة المنظمة فالمنظمة التي توسع نشاطها من الداخل تميل إلى المحافظة على مركزية السلطة، بينما الشركات التي ظهرت نتيجة لعمليات الانضمام والاندماج فإنها تميل إلى بوضوح نحو استخدام اللامركزية في السلطة.

٥. وجود الكفاءات الإدارية تتجه المنظمة إلى اللامركزية كلما كان هناك كفاءات إدارية عالية، والعكس صحيح.

٦. فلسفة الإدارة تتجه الإدارة إلى المركزية. إذا كالن المسؤولون في الإدارة العليا لا يحبذون تفويض سلطاتهم ويرغبون في الاحتفاظ بالسلطة من أجل إشباع رغباتهم الشخصية أو لعدم ثتهم بالمرؤوسين أو لأسباب أخرى.

٧. الانتشار الجغرافي. المنظمات التي لديها فروع منتشرة جغرافية تتجه في الغالب إلى اللامركزية في السلطة وذلك بسبب البعد الجغرافي.

٨. الرقابة. يتأثر مقدار اللامركزية بمقدار الوسائل الرقابية التي يمكن بواسطتها التأكد من أن السلطة استخدمت لتحقيق أهداف المنظمة.

٩. المنتج. تتجه بعض المنظمات ذات المنتجات المتعددة نحو اللامركزية لإتاحة فرصة حرية التصرف المناسب للإدارات المسئولة عن صنع القرارات.

اللجان Committees: تصنف اللجان ضمن مكونات أو وحدات التنظيم وهي من أفضل الوسائل وأكثرها فاعلية لتمكين أعضاء التنظيم من العمل بعضهم مع البعض كفريق واحد لتحقيق هدف مشترك.

ويمكن تعريف اللجنة بأنها مجموعة من الأفراد المعنيين أو المنتفعين للقيام بمهام معينة قد تكون هذه المهام تنفيذية أو استشارية تهم إدارة المنظمة. ولا يوجد قاعدة متفق عليها حول الحجم المناسب للجنة إلا أن بعض منظري الإدارة يرى أن لا تكون اللجنة فعالة إذ قل عدد أعضائها عن خمسة أفراد ولا يزيد عن ستة عشر فرداً.

وقد تكون اللجان تنفيذيه أو استشارية اعتماداً على نوع السلطة التي تتمتع بها هل هي دائمة أو مؤقتة أو رسمية أو غير رسمية، تكون اللجنة أو تتكون رسمية حينما تكون جزءاً من الهيكل التنظيمي للمنظمة.

مزايا استخدام اللجان:

١. وسيلة لخلق أفكار جديدة عن طريق تبادل الآراء مع أفراد اللجنة.

٢. تعتبر اللجان وسيلة لتبادل المعلومات وخلق روح التعاون يعطي فرصة للتشاور ودراسة المشاكل من وجهة نظر متعددة.

٣. تستخدم كأداة فعالة لتدريب الأعضاء.

٤. الرأي الجماعي المتكامل.

عيوب اللجان:

١. البطء في العمل وارتفاع التكلفة.

٢. التأخر في اتخاذ القرارات.

٣. إمكانية عدم الوصول إلى قرار أو الوصول إلى حل وسط.

٤. إمكانية التأثير على القرارات إذا انفرد أحد الأعضاء بالضغط لاتخاذ قرار معين وذلك لتمتعه بمركز للقوة داخل المنظمة أو خارجها.

إلا أنه يمكن التغلب على بعض هذه العيوب عن طريق ما يلي:

١. تحديد هدف اللجنة.

٢. تحديد نوع العمل المطلوب.

٣. تحديد الوقت اللازم لاتخاذ العمل.

٤. حسن اختيار أعضاء اللجنة.

٥. حسن اختيار رئيس اللجنة أو مقررها.

٦. جعل قرارات اللجنة تصدر بالأغلبية.

٧. تحديد مسؤوليات اللجنة.

٨. تحديد علاقة اللجنة باللجان الأخرى.



الفصل الثاني عشر

وظائف المشروع

أولاً: وظائف المنشآت:

هناك أنشطة غير الأنشطة الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجه ورقابة وهي وظائف المنشأة ينبغي على كل منشأة أعمال أن تقوم به أيضاً حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.

وهذه الأنشطة التي يجب على المنشأة القيام به يتكون من وظائف مثل الإنتاج والتسويق والشراء والتمويل وإدارة الأفراد...الخ.

وفي هذا المبحث سوف نتحدث عن تلك المواضيع بشيء من التفصيل:

أولاً: وظيفة الإنتاج

الإنتاج هو تحوير شكل المادة الخام عن طريق العمليات الصناعية وإعطائها شكلاً جديداً يحقق إشباعاً وبالتالي يضيف إلى قيمتها فخام الحديد مثلاً قد لا تكون له منفعة كبيرة في شكله الخام، ولكن بواسطة العمليات الصناعية يمكن تخليص هذا الخام من الشوائب ثم صهره وتشكيله في شكل سبائك يعاد تشكيلها في صورة صفائح أو قضبان تستخدم في صناعات متعددة.

اختيار موقع المصنع:

يعتبر تحديد موقع المصنع من الموضوعات الهامة التي تواجه المنشأة الصناعية والتي تستحق الدراسة الدقيقة وذلك قبل اتخاذ قرار بخصوصها.

ومن أهم العوامل التي تؤثر في قرار اختيار موقع معين للمصنع هي:

١. القرب من مصادر المواد الأولية.

٢. القرب من الأسواق.

٣. توفر القوى العاملة.

٤. القرب من مصادر القوى المحركة.

٥. توفر وسائل النقل والمواصلات.

٦. القرب من مصادر المياه وشبكات الصرف.

٧. القوانين والضرائب.

التخطيط لآلات الإنتاج:

تستخدم الآلات أساساً في الإنتاج للعديد من الأسباب من أهمها الآتي:

١. تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة: يمكن تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة من تكلفة العمل والتكاليف الإضافية بعدة طرق يأتي في مقدمتها: تشغيل الآلات بسرعات مختلفة نسبياً، ودمج العمليات المرتبطة بعضها ببعض، وتجميع أحجام ضخمة من العمل.

٢. زيادة الإنتاج الكلي: يمكن تحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاج المستقر عن طريق استخدام الآلات المناسبة.

٣. زيادة الخدمات المقدمة للعملاء: لا شك أن المعدلات المرتفعة للإنتاج وتماثل المنتجات، وانخفاض تكلفة الإنتاج. وهي المزايا المتحصل عليها نتيجة استخدام الآلات. كلها من الأمور التي تمكن الشركة الصناعية من زيادة الخدمة التي تقدمها لعملائها.

٤. توفير المرونة: تتمتع الكثير من الآلات بمرونة تمكنها من إنتاج عدة أجزاء أو منتجات مختلفة. وبهذه الطريقة يمكن تحقيق أقصى استخدام ممكن لوقت الآلة مع استغلال الأموال المستثمرة بكاملها.

٥. المحافظة على التنافس: تصبح الآلة متقادمة عندما يكون تشغيلها غير اقتصادي بسبب ظهور آلات وعمليات أحدث، أفضل. وبالتالي فمن الطبيعي التخلص من الآلات المتقادمة والحصول على الآلات الحديثة التي تمكن المنشأة من المحافظة على مركزها التنافسي في الإنتاج.

٦. ضمان أمان أكبر: يمكن تخفيض الأعمال ذات الطبيعة الخطرة، وفي الكثير من الحالات يمكن التخلص منها نهائياً، وذلك عن طريق استعمال الآلات.

التخطيط الداخلي للمصنع: إن أحد المظاهر الهامة للتخطيط في إدارة الإنتاج هو تحديد التصميم الداخلي للمصنع Plant Layout أو الترتيب الداخلي للآلات، وأماكن العمل، وأماكن الخدمة داخل المصنع.

ويمكن ترتيب الآلات داخل المصنع بعدة طرق مختلفة. ولكن أكثر هذه الطرق انتشاراً هما الطريقتين الآتيتين:

أ. التصميم الداخلي حسب العملية Process Layout.

ب. التصميم الداخلي حسب المنتج Product Layout.

وطبقاً للطريقة الأولي فإن الآلات والمعدات المتشابهة أي التي تؤدي نفس العمل تجمع في منطقة واحدة حسب العملية الإنتاجية التي ستتم. أما حسب الطريقة الثانية فإن الآلات توضع طبقاً لترتيب استخدامها فنتاج معين، أي أنه إذا كان تصنيع منتج معين يستلزم مروره على عدة آلات على التوالي فإن هذه الآلات توضع بهذا الترتيب.

وبفضل القائم بالتخطيط اختيار طريقة ترتيب الآلات حسب العملية في حالة الإنتاج المغير، أي في حالة تصنيع منتجات متنوعة بكميات صغيرة نسبياً وعلى فترات غير منتظمة مع اختلاف تتابع العمليات من أمر إنتاج إلى أخر.

الأمثل لوقت الآلات، ولا يشعر العمال بالملل نظراً لتعدد السلع المنتجة. وبالرغم من هذه المزايا إلا أن هذه الطريقة لها عيوبها ومنها: زيادة تكليف المناولة والنقل، وزيادة المخزن تحت التشغيل، وتعقيد نظم تخطيط ورقابة الإنتاج، والحاجة لعمال مهرة بسبب تنوع العمليات الإنتاجية. أما التصميم الداخلي حسب المنتج فيكون فعالاً بالنسبة للإنتاج المستمر، أي في حالة إنتاج حجم كبير ومستقر من منتجات متشابهة. ومن مزايا هذا الترتيب سهولة تدفق المواد والأجزاء تحت التشغيل، تقليل كل من كمية المخزون ونقل ومناولة المواد، تقليل وقت الإنتاج للوحدة، تقليل المساحة اللازمة للمخزون.

ثانياً: التسويق MARKETING

تعريف التسويق:

١. هي عملية القدرة على إيصال السلع والخدمات من المصدر إلى المستهلك.

٢. هي القدرة على تحديد توقعات المستهلك للوصول إلى رغباته واحتياجاته لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

٣. هي عملية تخطيطية يتم من خلالها ترويج السلع والخدمات.

أصبح التسويق يتحمل مسئولية الارتفاع المستمر في مستويات المعيشة وخاصة في الدول الصناعية الغنية وهو ما جعل وظيفة التسويق تحتل الصدارة في منشآت الأعمال.

ويركز التسويق على أهمية المستهلك وطريقة تفكيره ورغباته وتوجهاته وبالتالي يكون هناك اتخاذ قرارات في منشآت الأعمال تتمشي مع رغبات وتوجهات هذا المستهلك.

إستراتيجيات التسويق:

نعني بوضع إستراتجية تسويقية على تحديد أهداف وأولويات ووضع خطط وبرامج آنية ومستقبلية لتحقيق أهداف المنظمة.

أنواع إستراتيجيات التسويق:

١. التركيز على المنتج: بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية سنة ١٩٤٥م كانت هناك ثورة صناعية كبيرة وظهور عدد كبير من المنتجات وكان السوق في ذلك الوقت يقبل جميع السلع والخدمات لأن الطلب أعلي من العرض.

٢. التركيز على المستهلك: بعد توفر السلع والخدمات بشكل وافر في السوق أصبح هناك منافسة بين منشآت الأعمال فكان هناك حتمية كبيرة لدراسة المستهلك والتركيز عليه بشكل كبير من خلال دراسة المستهلك من حيث رغباته توجهاته ميوله لكي يتم الإنتاج وفقاً لتلك الرغبات والميول.

٣. التركيز على خدمة المجتمع: بعد احتداد المنافسة بشكل كبير أصبح في الوقت الحاضر تقوم المنشآت الكبيرة بتقديم خدمات مجانية لأفراد المجتمع فعلي سبيل المثال نجد أن البنك

العربي الوطني يتبرع بقيمة ريال واحد عن كل عملية تتم من خلال استخدام شبكة الصرف الآلي الخاص به لصالح أصحاب الاحتياجات الخاصة في المجتمع ومن خلال تلك الطريق أصبح هناك طلب كبير على أجهزة الصرف الآلي الخاصة بالبنك العربي.

التخطيط التسويقي:

يتم التخطيط لعملية التسويق عن طريق تحديد الأهداف التي تكون في الغالب مختلفة من منشأة أخرى ومن خلال تحديد هذه الأهداف يتم وضع الخطط والسياسات والإجراءات لتحقيق هذه الأهداف وسوف نركز في مناقشتنا على أهم الأنشطة التخطيطية.

١/ تخطيط المنتج: (Product Planning)

إن من أهم الأمور في التخطيط التسويقي الأخذ بالمسائل التخطيطية لأنه بهذه الطريقة يأخذ بعين الاعتبار المستهلك والأنشطة المتعلقة بالمنتج مثل شكل المنتج وخصائص المنتج الفنية حتى يكون متمشياً مع رغبات المستهلك.

ومن المعلوم أن المنشآت الناجحة هي التي تدخل تحسينات على منتجاتها الحالية كان تضيف استخدامات جديدة أو أحجام جديدة وفي بعض الأحيان قد تجد بعض المنشآت أنه من الأفضل لها حذف بعض خطوط الإنتاج وإضافة خطوط أخرى.

وتأتي هذه التحسينات في الغالب من مندوبي المبيعات وموزعي المنتج ومستخدميه من خلال إيصال تلك المعلومات والبيانات إلى مديري المنشأة والذين في الغالب بآراء مديري التسويق.

٢/ تخطيط السوق: (Marketing Planning):

يتم تخطيط السوق عن طريق أخذ المعلومات والبيانات من خلال المنطقة التي يتم خدماتها بمنتجات المنشأة من خلالها يتم معرفة عدد الأشخاص الموجودين وقوتهم الشرائية ورغباتهم واحتياجاتهم وأيضاً يتم معرفة جميع البيانات والحقائق عن السوق وعلى مدير التسويق أن يكون ملماً بتصرفات وأفعال المنافسين وحصصهم في السوق ونقاط القوة والضعف حتى يبني إستراتيجية تخطيطية للسوق قادرة على المنافسة.

٣/ اختيار قنوات التوزيع: (Marketing channels)

من خلال اختيار قنوات التوزيع يتم انسياب السلع والخدمات من البائع إلى المشترى ويتم تحديد الطريقة المثلى للوصول إلى المشترى النهائي من خلال عدد من العوامل من أهمها عادات ورغبات العملاء وكمية الطلبات وحجم السوق والقوة الشرائية لدي المشتري وحجم المنشأة وقدرة ومهارة رجال البيع.

ثالثاً: وظيفة الأفراد

يمكن الحكم على الأهمية الحقيقية لإدارة الأفراد إذا تعاملنا مع المشكلات من وجهة نظر الأفراد. فمثلاً لو أخذنا مشكلة زيادة المبيعات، فهل هي إحدى مشكلات الحصول على الطلبات وتغيير الحصص وتنمية المنتجات الجديدة، أم هل هي أساس إحدى مشاكل تنمية رجال بيع أكفاءة وقدرين وموالين للمنشأة؟

وتهتم إدارة الأفراد بالحصول والمحافظة على القوة العاملة والراضية. ولا شك أن العثور على الأشخاص الملائمين واختيارهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة يعتبر من الأعمال الهامة. ولكن الأكثر أهمية من ذلك هو تحفيز هؤلاء الأشخاص والاحتفاظ بهم في وظائفهم. وفي وقتنا الحاضر نجد أن إدارة الأفراد الحديثة تهتم بتعظيم فاعلية القوة العاملة عن طريق تطبيق سياسات الأفراد السليمة والمقبولة.

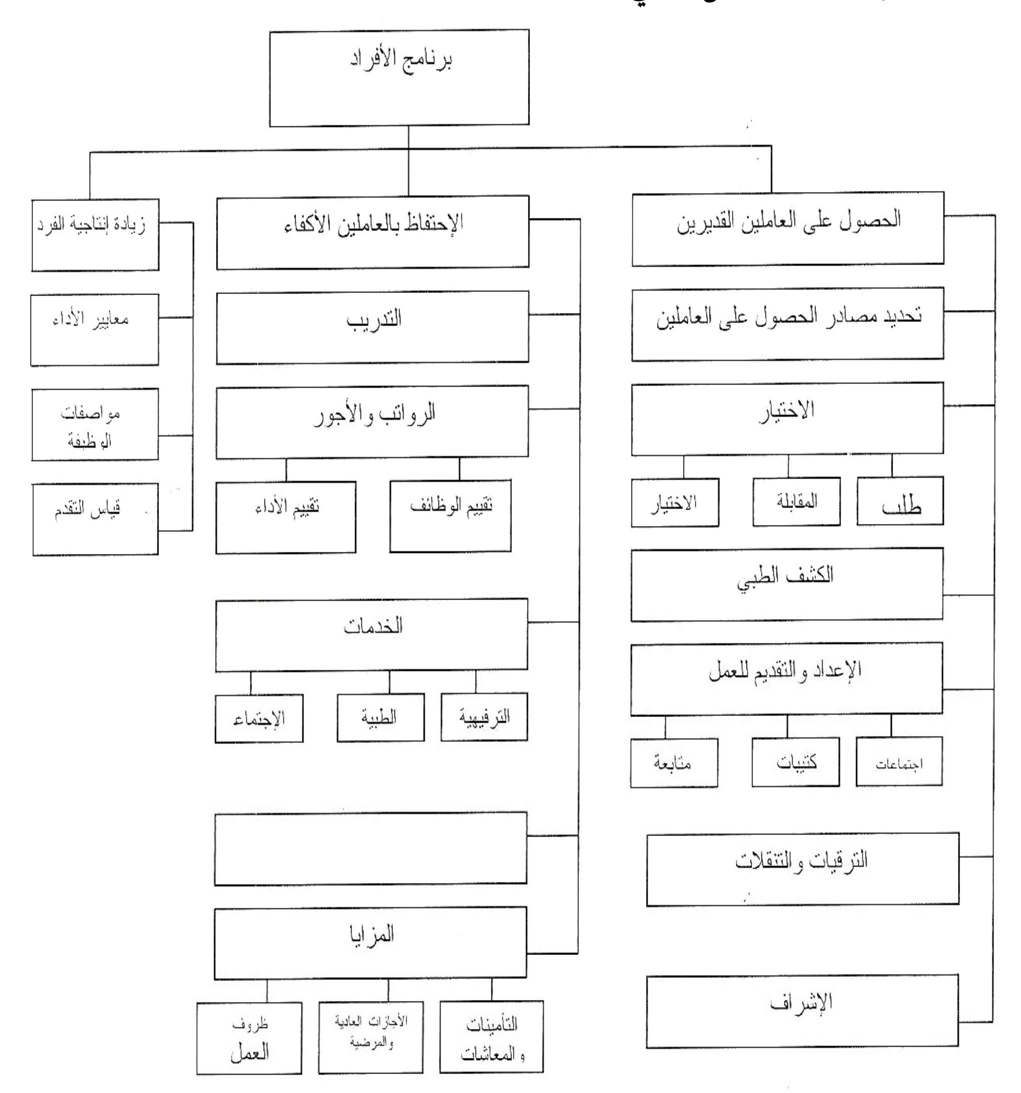
برنامج الأفراد:

ينطوي "برنامج الأفراد" على معظم عمل ونشاط إدارة الأفراد، وعندما تكون لدي المنشأة مثل هذا البرنامج فهذا يعني العديد من الأمور والتي منها: الاهتمام الجدي من جانب النشأة بكل النواحي المتعلقة بالأفراد، والتفكير المبكر بمشكلات الأفراد التي يتوقع مواجهتها، والتحديد المقدم لأفضل الوسائل لمقابلة هذه المشكلات، والإعداد المستمر للأفراد المدربين القادرين على تصريف شئون المنشأة.

وينبغي تصميم هذا البرنامج بالطريقة التي تجعله ممثلاً للجهود المنسقة التي تبذل لغرض الاستخدام الفعال للموارد البشرية، أيضاً لغرض توفير الرضا المطلوب للقوة العاملة.

نطاق إدارة الأفراد:

تنطوي إدارة الأفراد عادة على مجموعة واسعة من الأنشطة، والتي تختلف لحد ما من منشأة لأخرى ويبين الشكل التالي هذه الأنشطة المختلفة:



التخطيط في إدارة الأفراد:

ويبدأ التخطيط الفعال في إدارة الفرد بالاعتبارات المتعلقة بالحصول على العناصر الملائمة من العاملين حتى تكون أعمال التنمية التي ستأتي فيما بعد قائمة على أساس سليم يمكن الاعتماد عليه، ومن ووجهة نظر الوظائف فإن عملية الحصول على العاملين ترتبط بمجالين هما:

١. عدد الوظائف الشاغرة.

٢. تحديد المواصفات المطلوبة من المرشحين لشغل هذه الوظائف.

٣. ويتوقف المجال الأول بصفة أساسية على الخطط الشاملة للمنشاة وعلى معدل دوران عمالتها. أما المجال الثاني فيمكن الإجابة عليه بواسطة المعلومات التي يمكن الحصول عليها عن طريق دراسة الوظائف.

مصادر الحصول على الأفراد:

لا شك أنه من الضروري وجود مرشحين لشغل الوظائف وذلك قبل بعملية الاختيار، ويقع عبء العثور على هؤلاء المرشحين على صاحب العمل نفسه. وبالتالي ينبغي العمل على تحديد كل المصادر المحتملة حتى يمكن اللجوء إليها عند الحاجة. ومن بين المصادر الهامة للحصول على الأفراد نجد الآتي:

١- أصدقاء الأفراد العاملين في المنشأة وأقاربهم.

٢- العاملين السابقين.

٣- مكاتب العمل.

٤- الإعلانات.

٥- المعاهد والجامعات.

طرق اختيار الأفراد:

تحتاج عملية التوفيق الفعال بين متطلبات الوظيفة ومن يشغلها إلى جهد كبير، كما أنها تعتبر جزءاً هاماً من التطبيق العملي للعلاقات الإنسانية الجيدة.

الأساليب والطرق المستخدمة في المقابلات الشخصية:

تعتبر المقابلات الشخصية واحدة من أقدم الوسائل وأكثرها نفعاً لاختيار العاملين من بين طالبي التوظيف. وهي فريدة من نوعها نظراً لأنها تقدم فرصة لرؤية طالب التوظيف والتحدث معه، ولتكملة معلومات طلب التوظيف، ولملاحظة رد فعله للمواقف المعينة، وللحكم على نظافته وأناقته وقدرته على التعبير عن نفسه، ولمعرفة ميوله العامة.

الاختبارات:

تعمل الاختبارات على التخفيض لأدني حد من الحكم والتقدير الشخصي عند اختيار العاملين. وتعتبر الاختبارات مقاييس للخصائص والصفات التي يتم الحصول عليها عن طريق الملاحظة والتسجيل في ظل مواقف نمطية معينة. وقد ظهرت أنواع عديدة من الاختبارات نشير إلى البعض منها فيما يلي:

١. **اختبارات الذكاء:** وهي التي تقيس درجة ذكاء الأفراد ومدى سلامة حكمهم على الأمور وطريقة تفكيرهم وقوة ذاكرتهم ومقدرتهم على الملاحظة.

٢. اختبارات القدرة: وهي التي تقيس سرعة الفرد في أداء العمل المعين وسلامة الحركات التي يقوم بها.

٣. **اختبارات المهنة:** وهي التي تصمم لكي تشير إلى المهارة النسبية المطلوب توافرها في الفرد للقيام بالمهنة المعينة.

٤. **اختبارات الشخصية:** وهي التي تقيس تصرفات الشخص العامة وانفعالاته وردود أفعاله.

٥. **اختبارات الميل للعمل:** والغرض منها قياس مدى ميل الفرد نحو عمل معين ودرجة انسجامه معه.

رابعاً: وظيفة الشراء: تحتل وظيفة الشراء أهمية كبيرة في المنشآت الأعمال التجارية تناظر الأهمية التي تحتلها وظيفة الإنتاج في نشأت الأعمال الصناعية. وهناك عبارات تؤكد ذلك، منها: السلع المشتراة جيداً تعتبر نصف مباعة، والسلع الجيدة تتبيع نفسها بنفسها.

تقسيم السلع الاستهلاكية حسب رغبات المستهلكين إلى:

١- **السلع سهلة المنال:** عادة سلع ضرورية يرغب المستهلك في شرائها من أقرب مكان وبأقل مجهود ويكون على استعداد لإحلال علامة محل أخرى ويشتريها بكميات صغيرة.

٢- **سلع التسوق:** يرغب المستهلك عند شرائها في أن يختار بين العلامات وأن يقارن بين الأسعار، وأن ينتقل في سبيل ذلك من مكان إلى مكان، باذلا وقتاً ومجهوداً، حتى يتخذ قراره بالشراء.

٣- **السلع الخاصة:** هي التي يشتريها المستهلك بالعلامة، وليس على أساس السعر، ويكون على استعداد للبحث عنها وبذلك كل جهد ووقت للحصول عليها.

موقع وظيفة الشراء:

ونظراً لأهمية وظيفة الشراء في المنشآت الأعمالية والتجارية نجدها تحتل موقعاً ضمن مستوي الإدارة العليا في المنشآت الكبيرة. وقد تكون هناك إدارة مركزية للشراء وإدارات أخرى فرعية في المنشآت الكبيرة ذات الفروع. وتتعدد أنشطة جهاز الشراء في مثل هذه الحالات ولا تقتصر على تنفيذ طلبات الشراء. فتكون هناك بحوث واتصالات لجمع أكبر كمية من المعلومات عن مصادر التوريد المتاحة لاختيار الأفضل منها عند الحاجة للشراء. وتكون هناك مفاوضات للحصول أحسن شروط ممكنة قبل عقد الصفقات. كما تحتاج التعاقدات إلى متابعة منظمة حتى يتم استلام المواد طبقاً للشروط وحتى يتم سداد فواتير الموردين.

تقييم أداء جهاز الشراء: كغيره من أجهزة المنشأة، بغرض التعرف على نقط القوة فيجري دعمها وتشجيع استمرارها، ونقط الضعف فيجري علاجها والعمل على عدم تكرارها، ويتم تقييم الأداء من داخل جهاز الشراء نفسه، وهو ما نسميه التقييم الذاتي. كما يتم التقييم عن طريق تقارير ترفع من جهاز الشراء في نهاية فترات محددة إلى الإدارة العليا في المنشأة ونسبة التقييم الداخلي. وقد يتم التقييم عن طريق مكاتب خارجية متخصصة. إذا كانت هناك حاجة إلى ذلك، ونسميه التقييم الخارجي.

خامساً: الوظيفة المالية:

للوظيفة المالية جانبان: تمويلي وإداري. ويهتم الجانب التمويلي بتوفير الأموال اللازمة لإقامة وتشغيل المنشأة. أما الجانب الإداري فيختص بإدارة الأموال، إيرادات وإنفاقات. وهي مسؤولية تتحملها الوظيفة المالية تجاه أطراف عديدة. ومن هؤلاء من يقدمون بغرض التمويل، ملاكاً ومقرضين ودائنين. ومنهم من يتعاملون من المنشأة ومن يعملون بها. وأصبح المجتمع ككل يهمه بقاء وإزدهار منشآت الأعمال، وخاصة إذا كانت تعي مسؤوليتها الاجتماعية.

الاحتياجات المالية:

والاحتياجات المالية للمنشأة متعددة، سواء كانت لا زالت مشروعاً في طريقه إلى التنفيذ أو كانت منشأة قائمة. فتحتاج المنشأة إلى رأس مال ثابت، أي إلى أموال مستثمرة في أصول ذات عمر استعمالي طويل الأجل، كالمباني والأرض والأجهزة والمعدات، كما تحتاج إلى رأس مال عامل، أي أن أموال لازمة لتشغيل المنشأة والإنفاق على الأنشطة، كشراء مواد ودفع أجور وإيجارات وصيانة وغيرها.

وظيفة المحاسبة:

المحاسبة هي اللغة التي تعبر الوظيفة المالية بها عن نفسها. فالمحاسبة هي علم وفن التعامل بالأرقام ومع الأرقام. وتبدأ المحاسبة في عملها عندما تكون هناك معاملات مالية مؤيدة بسندات وتحتاج إلى أن تعامل تاريخياً في الدفاتر المحاسبية بالتسجيل والترحيل والترصيد. وتصبح هذه الدفاتر مصدراً للبيانات والمعلومات والحقائق عن كل الأنشطة التي تمت وما ترتب عليها من آثار ونتائج وتظهرها في نهاية كل فترة مالية الحسابات الختامية والميزانية العمومية.

مسئولية المحاسبة:

مسؤولية المحاسبة كإدارة في خدمة الوظيفة المالية أن تراعي الدقة في تشغيل العمليات المالية وإثباتها في مجموعة الدفاتر المحاسبية بحيث تعكس حقيقة ما يجرى في المنشأة ويؤثر

على مركزها المالي. كما يكون على القائمين بالوظيفة المحاسبية تحليل وتفسير العمليات وما تمخض عنها من نتائج ورفع تقارير إلى القائمين بالوظيفة المالية لمساعدتهم في تحمل مسؤولياتهم.

سادساً: وظيفة العلاقات العامة:

أهمية الدور الذي تقوم به العلاقات العامة فإنها تنظيمياً وكوظيفة متخصصة تحت إشراف الإدارة العليا في المنشأة. ويجب أن يتوفر في العاملين فيها شروط ومؤهلات وصفات خاصة تتناسب مع طبيعة المهام التي يكلفون بها. ويجب إلا يكون هناك خلط بين دور العلاقات العامة ودور الإعلان. فالاثنان مختلفان، ولكن ليسا متعارضين. وتهدف العلاقات العامة أساساً إلى تحقيق مكاسب غير ملموسة، في شكل تنمية ثقة متبادلة وفهم مشترك وتكوين سمعة طيبة. وإذا كان الإعلان صادقاً فإنه يتلقي في النهاية مع العلاقات العامة.

البحوث والدراسات في العلاقات العامة:

ولكي تكون العلاقات العامة على أسس علمية فإنها تحتاج إلى بحوث ودراسات واستقصاءات للتعرف على مطالب ورغبات الجماهير المتعاملة مع المنشأة، وعلى عاداتهم وسلوكهم وطريقة تفكيرهم، وعلى الرأي العام السائد بينهم. ويتم جمع البيانات والمعلومات عن الجماهير والرأي العام بطرق عديدة. من ذلك البحوث الاستكشافية أو الوصفية، والتي تعتمد على قوائم أسئلة توجه بالمقابلات أو بالتليفون أو بالبريد. ويجب تحليل وتفسير هذه البيانات والمعلومات واتخاذها قاعدة لوضع خطط ورسم سياسات وتصميم برامج للعلاقات العامة تأخذ طريقها إلى التنفيذ لتحسين الأداء بصفة مستمرة.

الجانب الإعلامي في العلاقات العامة:

ويتم القيام بالجانب الإعلامي من العلاقات العامة عن طريق وسائل الاتصال المختلفة الشخصية والمقروءة والمسموعة والمرئية. ويجب دراسة مزايا وعيوب كل طريقة لاختيار الطريقة المناسبة في الوقت المناسب بالشكل الصحيح. والمعلومات واتخاذها قاعدة لوضع

خطط ورسم سياسات وتصميم برامج للعلاقات العامة تأخذ طريقها إلى التنفيذ لتحسين الأداء بصفة مستمرة.

الجانب الإعلامي في العلاقات العامة:

ويتم القيام بالجانب الإعلامي من العلاقات العامة عن طريق وسائل الاتصال المختلفة الشخصية والمقروءة والمسموعة والمرئية. ويجب دراسة مزايا وعيوب كل طريقة لاختيار الطريقة المناسبة في الوقت المناسب بالشكل الصحيح.



الفصل الثالث عشر

التحفيز

التحفيز الإنساني: Human Motivation

إن دراسة السلوك الإنساني في العمل الإداري تستهدف في البحث عن أسباب قيام الأفراد بعمل ما بحماس، بينما لا يتوافر مثل هذا الحماس والرغبة عند شخص أو أفراد آخرين أو حتى للشخص نفسه في مراحل زمنية متفاوتة. هذا الاختلاف في السلوك الإنساني يمكن تفسيره جزئياً عن طريق معرفة الحفز الإنساني. ومن المسلم به أن إقرار مبادئ ثابتة للدافعية ليس بالأمر اليسير حيث إن السلوك الإنساني يتاثر بالاتجاهات التي يكتسبها والمواقف التي يتبناها وعوامل أخرى مؤثرة تحفزه في حياته اليومية.

مهمة الإدارة في مجال الحفز الإنساني هو التعرف على رغبات الأفراد ومحاولة تحقيقها بما لا يتعارض مصلحة المنظمة. فالهدف الأساسي للحفز هو زيادة إنتاجية الأفراد وهذا الهدف يتحقق عن طريق التفاعل ما بين الحفز وقدرات الأفراد.

تعريف التحفيز Defining Motivation

يقصد بالتحفيز، عملية إثارة سلوك الفرد بهدف إشباع حاجات معينة، وتنشا الحاجة عند الإنسان عن طريق اختلال التوازن القائم سواء على المستوي البيولوجي أو النفسي أو الاجتماعي فالدافع لتحريك سلوك الإنسان للبحث عن الطعام أو الشراب دافع فسيولوجي.

يتفق معظم علماء السلوك بأن أنواع السلوك قابلة للحفز وأن هناك أسباب معينة تؤدي بالفرد إلى قيامه بعمل سلوك معين. ومن هنا يتضح أن السلوك الإنساني مهم لتحقيق أهداف معينة وهي الرغبة في إشباع حاجات معينة.

تبدأ عملية الدافعية عند الأفراد بالشعور بالحاجة أو الشعور بالنقص (حالة عدم التوازن)، وهذا الشعور يدفعهم للبحث عن طريقة لإشباع الحاجة (سلوك موجه نحو

الهدف) ومن ثم قد ينتهي هذا البحث بإشباع الحاجة وتكتمل دورة عملية الدفع بتقييم الموقف والبحث عن حاجات أخرى والعمل على إشباعها كي يوضحها الشكل التالي.

وتجدر الإشارة هنا إلا أنه ليس بالضرورة القول بأن كل سلوك يقوم به الفرد ينتهي بالإشباع وقد يكون إشباعاً كلياً أو جزئياً وأحياناً تعترضه بعض القوي الداخلية أو الخارجية التي تمنعه من إشباع حاجاته مما يصيبه بالقلق والإحباط.

نظريات التحفيز: Motivation Theories

١/ نظرية الثواب والعقاب: Reward & Punishment يعتبر هذا الأسلوب من أقدم الأساليب في عملية الحفز الإنساني ويقوم على أساس مكافاة الأفراد إما بالترقية أو زيادة أجورهم أو صرف علاوات مالية أخرى أو عقاب الأفراد عن طريق التهديد والتوبيخ أو الفصل عن العمل. فكان الحافز للأفراد لتحسين العمل هو الخوف من العقاب أو الرغبة في الحصول على المكافآت المادية. وكانت هذه النظرية سائدة في كتابات رواد المدرسة العملية للإدارة حيث ركز على أهمية الحوافز المادية في حفز الأفراد للقيام بالعمل. على الرغم من أهمية الحوافز المادية فإن رواد المدرسة السلوكية ركزوا على سعي الفرد لإشباع حاجات أخرى غير المادية.

٢/ نظرية هيكل الحاجات لماسلو: Maslows Hierarchy of neads تعتبر نظرية سلم الحاجات لماسلو من أكثر نظريات الحفز شيوعاً وذلك لقدرتها على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة. افترض ماسلو أن حاجات الإنسان إذا ما أشبعت فإنها لا تعود دافعاً للسلوك، لذا فالحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وحفزه، وأن الحاجات التي في أسفل الهرم يجب أن تشبع أولاً. صنف ماسلو الحاجات الإنسانية في خمس فئات بحسب أولويتها من الأسفل إلى الأعلي كما يلي:

أ. الحاجات الجسمية (الفسيولوجية) Physiological needs: وهذه تمثل الحاجة للأكل والشرب والهواء وتشبع هذه الحاجات عن طريق الحفز الحالي، حيث أنه يعمل من أجل الحصول على الأجر كي يشبع حاجاته الفسيولوجية.

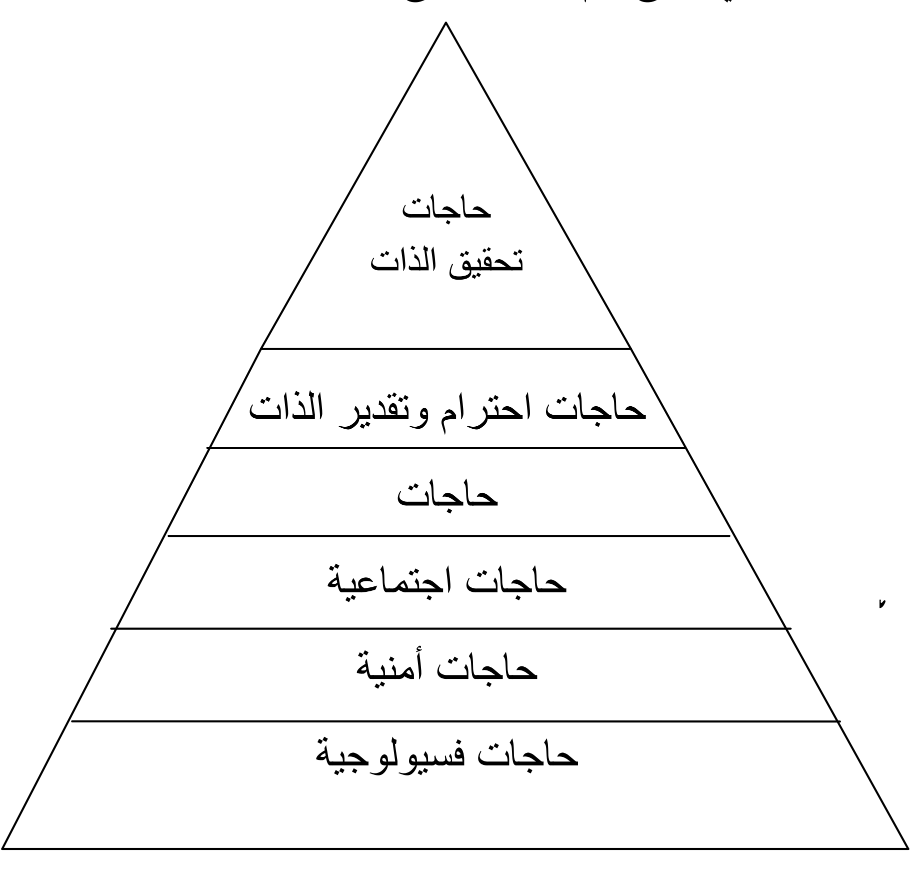
ب. احتياجات الأمن Safty needs: إذا ما أشبع الإنسان احتياجاته الفسيولوجية فإنه يبحث عن الأمن لحماية نفسه من أخطار البيئة والطبيعة والأخطار الاقتصادية المتعلقة بضمان استمرارية العمل للفرد.

ج. الحاجات الاجتماعية Social needs: الإنسان اجتماعي بطبعه فهو يجب أن يعيش ضمن جماعة. ويسعي لتكوين العلاقات والارتباط مع الآخرين في المجتمع لأن ذلك يكسبه مركزاً وقوة في مجابهة الأخطار التي قد تعترضه.

د. احترام وتقدير الذات respect- self esteem & self: يسعي الإنسان إلى الحصول على تقدير الآخرين وأحترامهم، والشعور بالإنجاز والثقة في المجتمع الذي يعيش فيه.

ه.تحقيق الذات self actualization: وهي أعلي أنواع الاحتياجات الإنسانية وتشمل الحاجة إلى تحقيق الذات عن طريق المنجزات والإبداع.

والشكل التالي يوضح هرم ماسلو في تدرج الحاجات.



قسم هيرزبيرج العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد في بيئة العمل إلى قسمين:

١- **عوامل وقائية:** يؤدي عدم وجود هذه العوامل إلى حالات عدم رضي الأفراد بينما لا يعني وجودها حفز الأفراد للعمل وتتمثل هذه العوامل بأساسيات الشركة وإدارتها والعلاقات المتبادلة مع الرئيس والمرؤوسين والشعور بالأمان والاستقرار في العمل.

٢- **عوامل حافزة:** تنتمي هذه العوامل إلى طبيعة العمل ومحتواه كالإنجاز في العمل والمسئولية والتقدم والترقي في العمل. وإذا توفرت للفرد فإنها تحفزه وتجعله راضياً عن العمل.

٤/ نظرية ماكليلانر في الحاجات: تتلخص هذه النظرية بأن هناك ثلاث حاجات اساسية تؤثر على سلوك العاملين في المنظمات. وهذه الحاجات هي:

١. **الحاجة إلى السلطة:** وهي الحاجة إلى أن يكون للفرد السلطة يؤثر فيها على الآخرين فهم يعملون دائماً لممارسة التأثير والرقابة وعادة ما يسعي هؤلاء الأشخاص للبحث عن مناصب قيادية.

٢. **الحاجة إلى الانتماء:** يكون عند الأفراد الرغبة في الانتماء ويكونوا سعداء عندما يرحب بهم من قبل أشخاص آخرين. ويميل هؤلاء إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين.

٣. **الحاجة للإنجاز:** يبحث الأفراد عن ما يميزهم عن طريق بذل جهود مضاعفة في العمل وتكون الرغبة كبيرة لديهم في النجاح والتفوق.

أولاً: مفهوم الحوافز وتعريفها:

يتوقف نجاح المنظمة على وجود إستراتيجية فعالة تقوم على أساس غايات وأهداف واضحة ومحددة، ويمكن للمديرين وكذلك إدارات وأقسام الموارد البشرية استخدام الحوافز كأدوات يحفز العاملين لتحقيق الغايات والأهداف باعتبار هذه الحوافز أحد المداخل الجوهرية لتعويض العاملين.

طالما أنه لا يوجد سلوك دون دافع يكمن وراءه، لذا وجب تحريك تلك الدوافع عن يجد طريق الحق والإثارة من خلال أدوات ووسائل معينة يحبها الأفراد ويتمنونها تلك التي يطلق عليها الحوافز ومن هنا تأتي التفرقة ين الدوافع والحوافز، فإن الدوافع تمثل الطاقات الكامنة لدى الفرد وتدفعه ليسلك سلوكاً معيناً، أي هي القوة الداخلية التي تعمل داخل الفرد وتدفعه للبحث عن شيء محدد بها ييسر له رسم غاياته وأهدافه وتسهل له عملية التكيف مع ظروف البيئة الخارجية، أما الحافز فهو المثير الخارجي الذي يحرك في نفس الفرد الدوافع للقيام بعمل معين، والصلة بين الدافع والحافز صلة وثيقة كالتي تربط بين المثير والاستجابة.

يبدو جلياً مما سبق أن هناك علاقة ارتباط قوية بين دوافع العمل المتمثلة أساساً في تلك الرغبات الإنسانية وفي الاستجابة لرسالة المنظمة وأهدافها من جهة ومن الوسائل المتبعة من قبل المؤسسة من جهة أخرى كالحوافز والوسائل التي من شأنها إثارة المزيد من الاهتمام بالعمل والتي توفرها المنظمة لمواردها البشرية بهدف الحفاظ على الكفاءة منهم وكسب ولائهم وتفانيهم في تحقيق الإنتاجية العالية، فالحاجات الإنسانية النابعة من الداخل هي التي تولد الشعور بالرغبة في اشباعها وأن الحصول على الحافز هو الذي يقود في نهاية الأمر إلى إشباع الحاجة.

تعريف الحوافز:

هناك عدة تعريفات للحوافز منها:

١- هي مجموعة السياسات أو الوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد (الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهدافه الشخصية

٢- الحافز مؤشر خارجي يوجد بالمجتمع أو البيئة المحيطة بالفرد باعتباره وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها.

٣- الحوافز هي مؤثرات تقود الفرد وتدفعه لاتخاذ سلوك أو تصرف معين.

تجتمع التعريفات السابقة وغيرها من تعريفات الحوافز في أن الحوافز ما هي الا مؤثرات خارجية للفرد تسخرها المنظمة بهدف زيادة جهده ودفعه لزيادة إنتاجيته.

ثانياً: أهمية الحوافز وأهدافها:

وتبدو أهمية الحوافز في مختلف المستويات على النحو التالي:

أ)أهمية الحوافز على المستوى الفردي:

١- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته للتقدير طالما أن العمل السيئ سريعاً ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأنيب والتوبيخ والخصم والفصل أحياناً. يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستقرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.

٢- **أداة للتغذية المرتدة:** يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير تجاهها، واستجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم، إشباعاً سيء لغرائزهم في حب الاستطلاع.

٣- **الدعم المالي:** يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

ب) أهمية الحوافز على مستوى الجماعات والمنظمة تتمثل في الآتي:

أهمية الحوافز علي مستوي الجماعات :

١. إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة ويجب على الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.

٢. **تنمية روح المشاركة والتعاون:** تؤدي إلى الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بآرائهم ووجهات نظرهم.

٣. **تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة:** تشجع الحوافز الجماعية ذو المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

أهمية الحوافز على مستوى المنظمة :

١- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة المنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجيتها والحفاظ مكانتها، هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

٢- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب وتقييم الأداء والأجور، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.
٣- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

أهداف الحوافز: يحقق النظام الجيد للحوافز مجموعة من الأهداف تتمثل في الآتي:

١- زيادة نواتج العمل في شكل كميات للإنتاج، جودة الإنتاج ومبيعات الإنتاج.
٢- تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلته: تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخامات، تخفيض الفاقد من الموارد البشرية وأي موارد أخرى.
٣- إشباع حاجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
٤- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
٥- جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء.
٦- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الصدق والتضامن.
٧- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

بالإضافة إلى ما ذكر فإن للحوافز أهداف أخرى تتصل بأهداف العاملين بالمنظمة وأهداف تتصل بأهداف المجتمع وتتمثل هذه الأهداف في الآتي:
١- ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين فيها، حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق أفضل إنتاج كمي ونوعي وتقديم أفضل الخدمات لموظفيها وزيادة دخلهم إذ أنها تمكنهم من الوفاء ببعض التزاماتهم المادية.
كما يؤدي استخدام الحافز المعنوي الايجابي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص والتفاني في خدمة المؤسسة.

٢- ربط أهداف المؤسسة والعاملين فيها بأهداف المجتمع، فمن النتائج التي تترتب على استخدام أسلوب الحوافز:دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية سواء من السلع أو الخدمات. وتوفيرها لأفراد المجمع في الخدمات والسكان المناسبين.وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على سمعة المؤسسة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه، فيدفع الفرد المجتمع للتعامل على المؤسسة وتوظيفها على قيدها في المؤسسات.

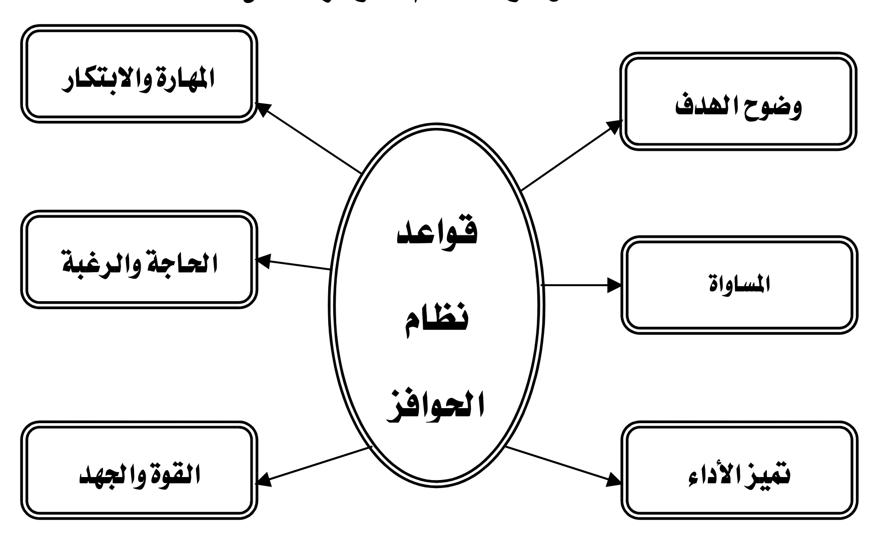
لمحة عن الحوافز في الفكر الإسلامي:

يحث المنهج الإسلامي على تحفيز الأفراد لانجاز الأعمال على أفضل وجه ممكن، ويعتمد ذلك على نظرية الثواب والعقاب والترغيب والترهيب، فيقول تعالى: (فمن يعمل مثقال ذرة خيراً يره ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره) (٨، ٧ الزلزلة). كما يقول سبحانه: (من جاء بالحسنة لفه عشر أمثالها ومن جاء بالسيئة فلا يجزى إلا مثلها وهم لا يظلمون) (١٦٠ الأنعام) ويقص لنا القرآن الكريم قصة فرعون وموسى فيقول: (فلما جاء الحسرة قالوا لفرعون إن لنا أجر إن كنا نحن الغالبين، قال نعم وأنكم لمن المغربين) (٤١، ٤٢ الشعراء) حيث وعد فرعون السحرة بالأجر وإدخالهم في خاصته إن هم انتصروا على تشخيصاً لهم لبذل غاية جهدهم، ولكن عندا اتضح لهم الحق آمنوا بالله، وهذا دليل على أن المال وغيره من متاع الدنيا لا يجدي اذا كان مخالفاً للعقيدة، واتضح أن هناك حافزاً غير مادي تأثيره أقوى.

قواعد نظام الحوافز الفعال:

ينبى نظام الحوافز على عدد من القواعد يوضحها الشكل التالي ومن ثم تتمثل أهم القواعد التي يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد نظام الحوافز فيما يلي:

شكل فوائد نظام الحوافز الفعال



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ط.، (مصر: المكتبة المصرية للنشر والتوزيع) ص٣٧٠.

شرح أهم القواعد التي يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد نظام الحوافز فيما يلي:

١- وضوح الهدف والغاية: يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير وكذلك المدى البعيد، بحيث تسعى جميع الأطراف (الفرد – الجماعة - المنظمة) إلى تحقيقه.

٢- المساواة والعدالة: يجب أن يتسع نظام الحوافز بالعدالة ومن ثم فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز ما دام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة، ويمثل اتفاق المساهمين على تقسيم أرباح الشركة بالتساوي بينهم حسب عدد الأسهم. حيث يحصل كل منهم على حصة متساوية من الأرباح.

٣- تميز الأداء: يعد تميز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذا يجب أن تزيد كمية الأداء وجودته أو تنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته حتى يتبع حساب الحوافز.

٤- القوة والمجهود: يتبع توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلى أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول.

٥- الحاجة والرغبة: يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغباتهم وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية العليا.

٦- المهارة والابتكار: تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدون أفكاراً وحلولاً ابتكارية لمشكلات العمل والإدارة.

أنواع الحوافز:

تنقسم الحوافز إلى قسمين هما:

الحوافز المادية والحوافز المعنوية

١/ الحوافز المادية:

تتوقف فاعلية الحوافز دائماً على اتجاه الحوافز واستمراره ولذلك كانت الحوافز المالية التي يحصل عليها العاملين مقابل النهوض بأعباء وظائفهم على نحو أفضل ذات أثر فعال في زيادة الإنتاج، خصوصاً إذا ما ارتبطت تحديدها بكمية الإنتاج ونوعيته وهذا النوع من الحوافز خلف أثراً في الدول التي يكون فيها مستوى المعيشة منخفضاً، كما يتميز بأنه سهل القياس، حيث يكون تأثيره أكثر ثباتاً واستقرار وتشمل الحوافز المادية ما يلي:

أ- **الأجر كحافز مادي**: وهو ما يحصل عليه العاملين لقاء جهودهم الفكرية والعقلية. أو بعبارة أخرى دخل العاملين من عملهم. ويعتبر الأجر أحد أهم الحوافز لكونه يحدد مستوى معيشة الفرد وعليه يتوقف مركزه ومكانته بين زملائه في العمل وفي المجتمع.

ب- **الحوافز المادية الفردية الايجابية:** يرتبط هذا النوع من الحوافز بأداء الفرد بشكل مباشر كما يرتبط برغبته في زيادة دخل لقاء زيادة إنتاجه، ويمكن أن يكون ذلك على أساس المجموعة أيضاً عندما تكون جهودهم موحدة لبلوغ هدف معين.

ت- **الحوافز المادية الجماعية:** وهي ترتبط بأداء مجموعة من العاملين سوية على جهدها كفريق عمل واحد وليست على أقصى جهد كل فرد داخل المجموعة. أو بعبارة اخري تدفع هذه الحوافز إلى مجموعة العاملين المشاركين في عملية إنتاجية واحدة.

أيضاً من أنواع الحوافز المادية الحوافز المالية وهي تشمل ما يلي:

أ)المشاركة في الأرباح:

يقوم هذا الأسلوب على استفادة العاملين من مجهوداتهم عن طريق حصولهم على جزء من الأرباح التي حققتها المنظمة ويستخدم هذا الأسلوب كأحد أساليب الحوافز الجماعية وعن طريق هذا الحافز يمكن دفع العمال على زيادة إنتاجهم أملاً في الحصول على مدى زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه.

ومن أبرز الحوافز الجماعية المشاركة في الأرباح والمشاركة في نسبة مئوية في الأرباح السنوية، تحددها إدارة المنشأة يتم توزيعها على العاملين أو بنسب متفاوتة بحيث يؤخذ بعين الاعتبار دور مجهود كل فرد في المنشأة وبذلك يمكن المشاركة في الأرباح حافزاً نقدياً على زيادة الإنتاج باعتبار أن العاملين سيعملون إلى زيادة نشاطهم في العمل من أجل زيادة الإنتاج وبالتالي الأرباح التي سوف يحصلون عليها وحتى يحقق هذا الحافز أهدافه لابد من مراعاة الآتي:

١- أن يفهم العمال كيفية حساب وزيادة الأرباح.

٢- أن يتم توزيع الأرباح في فترات متفاوتة كلما أمكن ذلك.

٣- يجب أن تتفاوت النسبة التي ينالها العاملون كل حسب دوره ونشاطه في العملية الإنتاجية.

٤- أن يوضع النظام على أسس عادلة وموضوعية للعامل وللمنشأة لأنه إذ يشعر العاملون بأن عملية توزيع الأرباح غير عادلة فإنهم سيرفضون وتكون النتائج سلبية في صالح المنشأة.

ب)العلاوات الاستثنائية للإداريين:

من أبرز أنواع الحوافز التي تدفع للإداريين أو أكثرها شيوعاً هي العلاوة السنوية. فمعظم الخطط تقدم علاوات في نهاية السنة تعتمد على مستوى الأداء المتحقق خلال السنة. ويقاس الأداء عادة بمستوى الأرباح، أو بأي مقاييس أخرى قد تحددها المنظمة.

٢/ الحوافز المعنوية:

يقصد بها تلك التي لا تعتمد على المال في إشارة العاملين بل تعتمد على بعض النواحي الشعورية وهي أن تشعر العاملين في المنظمة بأنهم بشر لهم مكانة ودور في الحياة، تختلف تماماً عن بقية عناصر الإنتاج بدونهم لا تستطيع المنظمة البقاء ولا التطور. ومن هنا لابد من إشراك العاملين في العمل بأفكارهم وليس بقواهم البدنية

في الواقع توجد العديد من أنواع الحوافز المعنوية التي يمكن ذكرها فيما يلي:

أ- الترقية كحافز على العمل:

فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع الشغل مراكز وظيفية أفضل من مراكزهم الحالية لتحقيق حاجة أو رغبة لديهم لتحقيق مركز اجتماعي أعلى ففي هذه الحالة تكون الترقية حافزاً مشجعاً للعاملين على العمل والإنتاج.

ب- تقدير جهود العاملين:

ويكون ذلك بمحاولة تحفيز العاملين الأكفاء وذلك بمنحهم شهادات تقدير أو توجيه رسائل شكر لهم وذلك كتقدير من إدارة المنشأة لجهودهم المبذولة في إنجاح المنشأة كما يمكن تسجيل الأسماء للعاملين على لوحة الشرف التي توضع في مكان بارز في المنشأة ويمكن وضع صورهم الشخصية على هذه اللوحة مع الأسماء مع نبذة موجزة عن نشاطهم وجهودهم وما حققوه من انجازات للمنشأة.

ت- الانسجام مع طبيعة العمل:

إن طبيعة العمل ومتطلبات العمل الذي يؤديه الفرد تلعب دوراً هاماً في زيادة مقدرة الفرد على الأداء ورضاءه عن العمل، فالفرد الذي يمارس عملاً يتفق مع ميوله وينسجم مع مواهبه قد يحقق سعادة كاملة. نتيجة لذلك كان هناك توافق وانسجام بين ميول الفرد وبين مضمون العمل كلما كان ذلك مصدراً للشعور بالاعتزاز والفخر.

ثانياً: خصائص نظام الحوافز:

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمها ما يلي:

١- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.

٢- إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحدي الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.

٣- الوضوح والبساطة: لابد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.

٤- التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.

٥- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم.

٦- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء،

٧- يتسم النظام الفعال للحوافز: بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، ولا يفقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.

٨- الملاءمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها.

٩- المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام لإمكانية تطويره أو تعديله بعض معاييره إذا استدعى الأمر ذلك.

١٠- التوقيت المناسب: تتعلق فعاليتها تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة.

ثالثاً: نظريات الحوافز:

لقد شغل موضوع تحفيز الأفراد بال الباحثين منذ بدء العمل المنظم في الحياة الاقتصادية وكانت أهم الجهود في العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع. وخلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تغيير أسباب تحفيز الأفراد وتتمثل أهم النظريات في الآتي:

١)نظرية الثواب والعقاب:

يعتبر أسلوب الثواب والعقاب في التحفيز من أقدم الأساليب المعروفة التحفيز وهذا الأسلوب التقليدي يقوم على أساس مكافأة الأفراد بزيادة الأجور أو المديح أو العقاب عن طريق التوبيخ أو الطرد وخوف العامل من العقاب ورغبته في الحصول على المكافآت أن الحافز وراء قيام الفرد بسلوك ايجابي لتحسين الأداء.

٢)نظريات الحاجات:

وتتضمن النظريات التالية:

أ)نظرية سلم الحاجات وهي تعتبر سلم الحاجات التي وضعت من قبل ابراهام ماسلو وهي من أكثر نظريات التحفيز شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة وتقوم هذه النظرية على مبدأين أساسيين:

- أن حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم بحسب أولوياتها للفرد.
- إن الحاجات غير المشجعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وتحفزه أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الرد وبالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز.

١- نظرية المتغيرين لهرزبيرغ:

لقد طور فردرك هرزبيرغ نظرية المتغيرين بناء على الأبحاث التي أحداها مجموعة من المديرين المهندسين إلى حد كبير ولقد بين هذه النظرية بأن العوامل المؤثرة في بيئة العمل التي تؤدي إلى القناعة والرضا بالعمل هي ليست بالضرورة نفس العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا عن العمل.

المراجــع

مراجع باللغة العربية :

١. علـي السـلمي، رئـيس الجمعيـة العربيـة لـلإدارة، القيـادة الإداريـة، (رؤيـة إسـلامية معاصرة).

٢. إبراهيم الغامدي، ١٩٩٧م، الأفراد والسلوك التنظيمي.

٣. ابو جاموس ، سليمان، مبادئ إدارة، (فلسطين، نابلس، سنة ١٩٩٢).

٤. احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات (الدار الجامعية، القاهرة) الطبعة الثامنة، ٢٠٠٠م.

٥. برانت وسورتشر، ٢٠٠٢م، تدريب القيادات الإدارية.

٦. توفيق ، جميل احمد ، إدارة الأعمال، (مدخل وظيفي)، (بيروت: دار النهضـة العربيـة، سنة ١٩٨٦).

٧. توماسن وهلين، دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، ٢٠٠٩م.

٨. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج عملي لإدارة السلوك في المنظمة القاهرة، الدار الجامعية، ط٢٠٠٢م.

٩. جمال الدين محمد مرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٦م.

١٠. جودة ، محفوظ أحمد ،"العلاقات العامة: مفاهيم وممارسات" دار الهلال،١٩٩٦.

١١. حسن حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، عمان- دار زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٧م.

١٢. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤م).

١٣. الحناوي ، محمد وسلطان ، محمد (١٩٩٧) ، **السلوك التنظيمي** ، الإسكندرية مركز التنمية الإدارية.

١٤. الحيدر ، عبد المحسن وطالب ، إبراهيم ، (٢٠٠٥) ، **الرضا لوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض (بحث ميداني)** ، السعودية معهد الإدارة العامة.

١٥. الخياط، عبد العزيز: الشركات في الشريعة الإسلامية والقانون الوضعي، الشركة المتحدة للتوزيع، الجزء الثاني، الطبعة الرابعة، بيروت، ١٩٩٤م.

١٦. سليمان بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية (التحول نحو نموذج القيادة العالمي).

١٧. كمال المغربي: السلوك التنظيمي، عمان، دار الفكر، ١٩٩٣م.

١٨. مروان إبراهيم جوني: القائد الإدارية، دمشق، دار الجاحظ، ١٩٩٣م.

١٩. ناصر عبد الله نصار المعيلي، أساليب القيادة الإدارية في تنمية الموارد.

٢٠. وليام أ. كوهين، فن القيادة، ٢٠٠١م.

٢١. درة ، عبد الباري ، حالات إدارية عربية ، الأردن ، مكتبة المحتسب ، الطبعة الأولى ، ١٩٨٥ ، ص ٧٤.

٢٢. ديسلر، جاري، أساسيات الإدارة، المبادئ و التطبيقات الحديثة (ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر) الرياض: دار المريخ للنشر،١٩٩١.

٢٣. الرفاعي، أحمد حسين: مناهج البحث العلمي، ط١، دار وائل، عمان، ١٩٩٨م.

٢٤. زكي مكي إسماعيل، أصول الإدارة والتنظيم (٢).

٢٥. سالم، فؤاد(١٩٨٩) المفاهيم الإدارية الحديثة،ط٣، عمان، المستقبل للنشر والتوزيع.

٢٦. السلمي ، على ، **السياسات الإدارية في عصر المعلومات**، القاهرة: دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، ١٩٩٥.

٢٧. سليمان ، حنفي محمود ، "الإدارة: منهج شامل". دار الجامعة المصرية – الإسكندرية – ١٩٨٠.

٢٨. سوسن الشيخ، أبعاد الثقافة التنظيمية في الفقه الإداري الإسلامي، المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات، ١٩٩٥م.
٢٩. سيد عليوة، ٢٠٠١م، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد.
٣٠. الشريف ، علي ، الإدارة المعاصرة، الطبعة الثانية، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، ١٩٩٧.
٣١. شريف، علي: إدارة المنظمات العامة، الدار الجامعية، مصر، ١٩٨٧م.
٣٢. الشنواني ، صلاح - التنظيم الإداري في قطاع الأعمال -دار المعارف – مصر ١٩٦٦ .
٣٣. الشيخ سالم ، فؤاد وآخرون، المفاهيم الإدارة المدنية، (عمان: مركز الكتب الأردني، الطبعة الخامسة، سنة ١٩٩٥م).
٣٤. الصباح ، عبد الرحمن - مبادئ الرقابة الإدارية - دار الزهران للنشر والتوزيع- عمان ١٩٩٧ .
٣٥. الصحن ، محمد زيد وآخرون ، مبادئ الإدارة ، القاهرة : الدار الجامعية للنشر ، ٢٠٠٢م.
٣٦. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك العمل في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٤م.
٣٧. طنيب، محمد شفيق، وآخرون: أساسيات الإدارة المالية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، ١٩٩٢م.
٣٨. ظاهر كلادة، ١٩٩٧م، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية
٣٩. عاشور، يوسف حسين محمود: مقدمة في بحوث العمليات، ط٣، مكتبة الأمل التجارية، غزة، ٢٠٠١م.
٤٠. عامر ، سعيد يسن ،"الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها" دار المريخ للنشر،الرياض، ١٩٨٦.

٤١. عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٣م.

٤٢. عبد العزيز حبتور، الإدارة الإستراتيجية، جامعة عدن، اليمن.

٤٣. عبد الوهاب ، علي محمد ، "مقدمة في الإدارة" معهد الإدارة العامة ، السعودية ١٩٨٢.

٤٤. عبدو، علي عبد المجيد: الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، ط١١، دار النهضة العربية، مصر، ١٩٨٠م.

٤٥. عساف، محمود: أصول الإدارة، القاهرة : مطبعة لطفى، ١٩٨٢م.

٤٦. علاقي ، مدني عبد القادر ، "الإدارة: "دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية". تهامة، جدة، السعودية، ١٩٨٥.

٤٧. علي عباس، أساسيات علم الإدارة.

٤٨. عمر احمد عثمان المقلي، الإدارة الاستراتيجية، دن، دت، ٢٠٠٢م.

٤٩. عمر أحمد عثمان المقلي، مبادئ الإدارة.

٥٠. العوران، محمد (٢٠٠١) التكامل بين مفهوم القيادة والإدارة ، مجلة الدفاع، الرياض،ع ١٢٣.

٥١. غانم ، عمر والشرقاوي ، علي ، تنظيم وادارة الأعمال، بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٨١.

٥٢. الغمري ، إبراهيم ، "الإدارة: دراسة نظرية وتطبيقية" دار الجامعات المصرية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، ١٩٨٢.

٥٣. غنيم ، أحمد ، مبادئ الإدارة ، القاهرة ، المكتبة العصرية ، ٢٠٠٢م.

٥٤. فارس عبد الله كاظم الجنابي، أساسيات الإدارة.

٥٥. فاطمة احمد واخرون، سمنار حول البيئة الخارجية، المتغيرات الثقافية والاجتماعية في التسويق الدولي، مقدمة لكلية العلوم الإدارية جامعة الزعيم الأزهري، عام ٢٠٠٨م، مادة التسويق الدولي.

٥٦. فبصوص ، احمد عبد ربه ، "فن القيادة في الإسلام" مكتبة المنار، الزرقاء، الأردن.

٥٧. كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، (بيروت المؤسسة الجامعية للطباعة والنشر، ١٩٩٧م).

٥٨. كوكس وهوفر، القيادة في الأزمات، ١٩٩٨.

٥٩. مايكل ارمسترونج، إدارة الأفراد، مطابع السودان للعملة المحدودة، ٢٠٠٥م.

٦٠. مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩م.

٦١. محسن هلال وأيمن النحاس، مبادئ الإدارة.

٦٢. محمد عباس الحاج عبد الله، مبادئ الإدارة.

٦٣. محمد يسري فنصورة، التنظيم الإداري وتحليل النظم.

٦٤. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، ٢٠٠٤م.

٦٥. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الطبعة الثانية، ٢٠٠٤م.

٦٦. مراد ، فيصل ، الإدارة، (عمان: دار مجدلاوي، ١٩٨٣).

٦٧. مصطفي محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصر، الدار الجامعية، ط٢٠٠٢م.

٦٨. مصطفى نحيب شاويش: الإدارة الحديثة، دار عمان الأردن، ١٩٩٣م.

٦٩. المغربي ، كامل وآخرون، أساسيات في الإدارة، (الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، سنة ١٩٩٥).

٧٠. المغربي كامل محمد ، المدخل لإدارة الأعمال : "أسس ووظائف". مكتبة عمان ، عمان، الأردن ١٩٧٤.

٧١. منصور ، علي محمد ، مبادئ الإدارة "أسس ومفاهيم" ، القاهرة ، مجموعة النبل العربية ، الطبعة الأولى ، ١٩٩٩.

٧٢. المنيف ، إبراهيم عبد الله ، (الإدارة : المفاهيم، الأسس، المهام) دار العلوم للطباعة والنشر، الطبعة الثالثة، جدة، ١٩٨٣.

٧٣. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي "دراسة نظرية تطبيقية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، ٢٠٠٤م.

٧٤. النجار ، محمد عدنان ، "الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة" دار الفكر، دمشق، ١٩٨٠.

٧٥. الهواري، سيد ، (المديرون ٥ أنواع). مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٩٥.

٧٦. ياغي ، محمد عبد الفتاح ، مبادئ الادارة العامة ، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية ، الجتمعة الاردنية ، الطبعة الثالثة .

٧٧. يوسف ، سمير ، **إدارة المنظمات**، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٨٠.

مراجع باللغة الأجنبية :

١. Abuznaid, Samir, "**Environmental Pressures Facing West Bank Managers**", The Third Arab Management Conference, University of Bradford: Arab Management Conference, ١٩٩٥.

٢. Aldage and Stearn "**Management**" by south western publishing co. cincinnati,ohio ٢,ED ١٩٩١ .

٣. American Accounting Association: "**A Statement of Basic Accounting Theory"**, ١٩٦٦, in Arnold, John and Hope Tony: Accounting for Management Decisions, Prentice Hall International, ١٩٨٣.

٤. Anes laos Grey, chris, (٢٠٠) personalizedlibrary portals as an onganizaliena culuere charge agent information technoobravies ١٩(٤):٧١-٧٢.

٥. Certo, Samuel C.:“**Modern Management**”, ٤th ed., Allyn and Bacon, Boston, ١٩٩٢.

٦. Christopherson, Derman and Baughan E.c., : “**Reminisces of Operational Research in World War II by Some of its Practitioners”**: II, J. Opl. Res. Soc. Vol. ٤٣, No. ٦, June ١٩٩٢.

٧. Drenan, M. Rondall, Gross Culture Resarch an Organizational Commitmnt, a Review and Application of Hofsteded Value sukey Model, Journal of Businss Research, ١٩٩٣, Vol. ٢٦,

٨. El-Farra, M. & Macmillen, M. “**External Constraints on Manufacturing Development in Israeli-Occupied Gaza**” Middle Eastern Studies, Vol. ٣٦, No. ١, January ٢٠٠٠.

٩. Forgionne, Guisseppi, A.: “**Quantitative Decision-Making”**, Wadsworth Publishing Company, ١٩٨٦.

١٠. Hall, D. and Raffo, C., **Business Studies**. Lancs: Causeway Press Ltd., ١٩٩٧.

١١. James Higgins. ”**the management challenge**” Macmillan publishing company ,USA ١٩٩١ .

١٢. john A.Pearce and Richard B.Robinson,Jr “**management**” by random house inc ١ed ١٩٨٩ .

١٣. Jones, H. G. : “**Early OR in the steel Company of Wales”**, J. opl Res. Soc. Vol. ٤٣, No. ٦, June ١٩٩٢.

١٤. Kathryn. Batrol and David martin “**Management**” McGRAW-Hill, INC. ١٩٩١ .

١٥. Keith Davis “Human Relations at work”. New York, Mc Graw – Hill Book Company , ١٩٦٩.

١٦. Kohler, Heinz: "**Economics"**, D. C. Health and Company, Lexington, ١٩٩٢.

١٧. Lewis, Richard & Gillespie, Ian: "**Foundation in Accounting"**, Prentice Hall International, ٢nd edition, ١٩٨٦.

١٨. Miner, John, Singleton, Timothy M. and Luchsinger, Vincent P.: "**The Practice of Management"**, Charles E. Merrill Publishing Company, Columbus, ١٩٨٥.

١٩. Pearce II, John A. and Robinson Jr., Richard B.: "**Management"**, Random House Inc., ١٩٨٩.

٢٠. Richard L.Daft "**Management**" by dryden press U.S.A ٢nd Ed١٩٩١

٢١. Whyte, william (**man and organization**) Homewood, ١١١, richard ,

Irwin inc, ١٩٥٩.

٢٢. Yucelt, Ugur "**Managerial Practices in the Middle East**" in Kaynak E. (ed.) International Business in the Middle East, Berlin: Walter de Gruyter & Co, ١٩٨٥.

المحتويات

أصول الإدارة والتنظيم

الاستاذ الدكتور محمد الفاتح محمود بشير المغربى



أصول الإدارة والتنظيم

ASSETS MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

الاستاذ الدكتور

محمد الفاتح محمود بشير المغربى

عمان - العبدلي - مركز جوهرة القدس التجاري

تلفاكس: ٠٠٩٦٢ ٦ ٤٦٥٩٨٩١ - خلوي: ٠٠٩٦٢ ٧ ٩٥٧٤٧٤٦٠ - ٠٠٩٦٢ ٧ ٩٦٢٩٥٤٥٧

ص.ب ٩٢٧٤٨٦ عمان ١١١٩٠ الأردن

E-mail: dar_jenan@yahoo.com

Cover design: Samir Alawneh
079 732 9119